



**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı  
Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Programı

ÖZEL OKULLARDA GÖREV YAPMAKTA OLAN YÖNETİCİLERİN YETENEK  
YÖNETİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ

Çağrı AYDIN GÜLBAHAR

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2019

Liderlik, araştırma, inovasyon, kaliteli eğitim ve değişim ile

*Daha ileriye ... En İyiyeye ...*



# HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Programı

ÖZEL OKULLARDA GÖREV YAPMAKTA OLAN YÖNETİCİLERİN YETENEK  
YÖNETİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ

ANALYSING THE VIEWS OF PRIVATE SCHOOL ADMINISTRATORS ABOUT  
TALENT MANAGEMENT

Çağrı AYDIN GÜLBAHAR

Yüksek Lisans Tezi

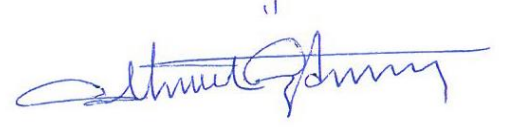
Ankara, 2019

## Kabul ve Onay

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼ne,  
Çağrı AYDIN G¼LBAHAR'ın hazırladığı "zel Okullarda Görev Yapmakta Olan Yöneticilerin Yetenek Yönetimine İlişkin Gr¼řlerinin İncelenmesi" başlıklı bu çalışma j¼rimiz tarafından **Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalında Y¼ksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

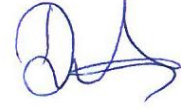
J¼ri Başkanı

Doç. Dr. Murat ÖZDEMİR



J¼ri Üyesi (Danışman)

Doç. Dr. Didem KOşAR



J¼ri Üyesi

Dr. Öğr. Üyesi Nuray KISA



Bu tez Hacettepe Üniversitesi Lisans¼st¼ Eğitim, ğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki j¼ri ¼yeleri tarafından 31 / 05 / 2019 tarihinde uygun gr¼lm¼ř ve Enstit¼ Yönetim Kurulunca .... / .... / ..... tarihinde kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Ali Ekber şAHİN  
Eğitim Bilimleri Enstit¼s¼ M¼d¼r¼

## Öz

Bu çalışmanın amacı, Ankara ili sınırları içerisindeki özel okullarda görev yapmakta olan yöneticilerin yetenek yönetimine ilişkin görüşlerini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda özel okul yöneticilerinin yetenekli öğretmen özelliklerine, yetenek yönetiminin gerekliliğine, yetenek yönetimi uygulamalarına, bu süreçteki zorluklara ve yetenek yönetimi anlayışının geliştirilmesine ilişkin düşünceleri incelenmiştir. Araştırma, 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Ankara ili 9 merkez ilçesindeki maksimum çeşitlilik ve kolay ulaşılabilir örneklem yöntemi ile seçilen 23 özel lise yöneticisi ile gerçekleştirilmiştir. Nitel yöntem benimsenerek durum çalışması şeklinde desenlenen araştırmada, veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Verilerin analizinde betimsel ve içerik analizi kullanılmış, analiz sonuçları doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Bu çalışmanın sonucunda, okul yöneticileri öğrenci başarısı, veli beklentileri, diğer okullarla rekabet edebilmenin önemi, yetenekli öğretmenleri çekmek için bilişim teknolojilerinden yararlanma, öğretmenleri kurumlarında tutmak için maddi ve fiziki imkânlar, okul iklimi, kurum kültürünün önemi, öğretmenlerin bağlılığını sağlamaya yönelik ücret politikası ve kariyer olanakları konusunda görüş bildirmişlerdir. Bununla birlikte araştırma sonuçları, yeteneğin doğru tespitinde sorunlar yaşandığını, öğretmenlerin gelişimi için mentörlük, elektronik öğrenme, oryantasyon gibi faaliyetlerin uygulanmadığını, objektif kriterlere dayalı performans değerlendirme sisteminin olmadığını ve geleceğe yönelik yetenek belirleme ve liderlik geliştirme faaliyetlerinden bahsedilmediğini ortaya koymuştur.

**Anahtar sözcükler:** Yetenek, yetenek yönetimi, özel okul, okul yöneticisi, insan kaynakları yönetimi.

## **Abstract**

The purpose of this study is to examine the opinions of private school administrators about talent management in Ankara. For this purpose, the thoughts of private school administrators related to talent management concept, the process of the talent management, the difficulties in this process, the required measures for the process improvement and the necessity of process were analyzed. The research was conducted via 23 selected private school administrators with maximum variety and convenience sampling method in 9 center county of Ankara during 2017-2018 academic year. Case study was designed by utilizing qualitative research technique and data were collected by using semi-structured interview form. Descriptive and content analyses were used for data analysis and the results were supported by direct quotations from the participants. As a result of this study, school administrators expressed their opinions about student success, expectations of parents, the importance of competing with other schools, using information technologies to attract talented teachers, material and physical facilities to keep teachers in their institutions, school climate, importance of corporate culture, wage policy to ensure the loyalty of teachers and career possibilities. In addition, the results of the research revealed that there are problems in the determination of the talent correctly; there is no mentoring, electronic learning and orientation activities for the development of teachers; there is no performance evaluation system based on objective criteria and the future determination and leadership development activities are not mentioned.

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

## Teşekkür

Birçok soru işaretiyle başladığım yüksek lisans eğitiminde, tanıştığımız ilk günden itibaren benim için akademik danışman olmanın ötesinde her zaman yüksek enerjisi, içtenliği, anlayışı ve yapamayacağımı düşündüğüm anlarda yolumu aydınlatan ışığıyla devam etmemi sağlayan, çalışmamın her aşamasında değerli fikirlerini ve desteğini esirgemeyen, öğrencisi olmaktan her zaman onur duyduğum saygıdeğer hocam Doç. Dr. Didem KOŞAR'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Uzman görüşlerine başvurduğum Doç. Dr. Serkan KOŞAR'a, Doç. Dr. Ali Çağatay KILINÇ'a ve Doç. Dr. Bertan AKYOL'a; araştırmanın uygulama sürecinde görüşmeyi kabul ederek içtenlikle sorularıma yanıt veren, bilimsel çalışmaların önemine inanan ve katkı sunan okul yöneticilerine; görüş ve önerileriyle çalışmanın tamamlanmasında katkıları bulunan saygıdeğer hocalarım Doç. Dr. Murat ÖZDEMİR ve Dr. Öğretim Üyesi Nuray KISA'ya; başta Gönül TÜRKBAL olmak üzere yüksek lisans eğitimimde beni destekleyen yöneticilerime ve çalışma arkadaşlarıma; eğitim sürecinde zorlukları birlikte aştığımız sevgili arkadaşlarım Mehmet Ata DÜZGÜNOĞLU ve Hamiyet ERÖZEREN'e; her zaman yanımda olduklarını bana hissettiren, onlarla daha güçlü olduğum büyük aileme teşekkür ederim.

Elbette, aldığım kararların arkasında benimle birlikte özveri ve sabırla duran, sevgisi ve varlığıyla beni tamamlayan değerli eşim Göktuğ'ya sevgim ve teşekkürüm sonsuzdur.

## İçindekiler

Öz.....	ii
Abstract.....	iii
Teşekkür.....	iv
Tablolar Dizini.....	viii
Şekiller Dizini.....	ix
Simgeler ve Kısaltmalar Dizini.....	x
Bölüm 1 Giriş.....	1
Problem Durumu.....	1
Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	4
Araştırma Problemi.....	4
Alt problemler.....	4
Sayıtlılar.....	5
Sınırlılıklar.....	5
Tanımlar.....	5
Bölüm 2 Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar.....	6
Yetenek Kavramı.....	6
Yeteneğin tanımı.....	6
Yetenek Kavramı İle İlgili Kavramlar.....	7
Performans ve potansiyel.....	7
Beceri.....	8
Yeterlik.....	8
Örgütler İçin Yetenek.....	8
Yetenek Yönetimi.....	9
Yetenek yönetiminin tanımı.....	9
Personel Yönetiminden Yetenek Yönetimine Geçiş.....	12
Yetenek Savaşları Olgusu ve Yetenek Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Rol Oynayan Faktörler.....	15
Yetenek Yönetiminin Boyutları.....	19



Yeteneği çekme.....	19
İşveren markası ve işgören değer önermesi.....	21
Yeteneği seçme ve yerleştirme.....	23
Yetenek havuzu.....	24
Çalışan tavsiye programı.....	25
Değerlendirme merkezi ve gelişim merkezi.....	25
Yeteneği geliştirme.....	26
Yeteneği tutma.....	28
Eğitimde Yetenek Yönetimi.....	30
Yetenek Yönetimi ile İlgili Araştırmalar.....	34
Türkiye'de yapılan araştırmalar.....	34
Yurtdışında yapılan araştırmalar.....	36
Bölüm 3 Yöntem.....	39
Çalışma Grubu.....	39
Veri Toplama Süreci.....	42
Veri Toplama Araçları.....	42
Verilerin Analizi.....	43
Geçerlik ve Güvenirlik.....	43
Bölüm 4 Bulgular ve Yorumlar.....	46
Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	46
Okul yöneticilerinin “yetenekli öğretmen”in anlamına ve özelliklerine ilişkin görüşleri.....	46
Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	55
Okul yöneticilerinin, okul müdürlerinin yetenek yönetimi sürecinde sahip olması gereken becerilerine ilişkin görüşleri.....	55
Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	65
Okul yöneticilerinin yetenek yönetimi sürecinin gerekliliğine ilişkin görüşleri.....	65
Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	72

Okul yöneticilerinin oluşan açık pozisyonları duyurmak için kullanılan yöntemlere ilişkin görüşleri.....	72
Okul yöneticilerinin kurumun yetenekli öğretmenleri çalışma konusunda istekli yapacak güçlü yönlerine ilişkin görüşleri .....	76
Okul yöneticilerinin en yetenekli öğretmen adayını seçerken kullanılan yöntemlere ilişkin görüşleri.....	86
Okul yöneticilerinin öğretmenlerin eğitimi ve mesleki gelişimleri için yapılan uygulamalara ilişkin görüşleri .....	97
Okul yöneticilerinin öğretmenlerin bağlılığını sağlamaya yönelik uygulamalara ilişkin görüşleri .....	106
Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	117
Okul yöneticilerinin yetenek yönetimi sürecinde karşılaşılan/ karşılaşılabilecek sorunlara ilişkin görüşleri .....	117
Araştırmanın Altıncı Alt Problemine İlişkin Bulgular .....	124
Okul yöneticilerinin yetenek yönetimi sürecini başarıyla sürdürmek ve süreci geliştirmek için alınabilecek önlemlere ilişkin görüşleri.....	124
Bölüm 5 Sonuç, Tartışma ve Öneriler .....	134
Kaynaklar .....	143
EK-A: Görüşme Formu.....	155
EK-B: Gönüllü Katılım Formu .....	158
EK-C: Etik Komisyonu Onay Bildirimi .....	159
EK-Ç: Ankara Valiliği Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni .....	160
EK-D: Etik Beyanı.....	161
EK-E: Yüksek Lisans Tez Çalışması Orijinallik Raporu.....	162
EK-F: Thesis Originality Report.....	163
EK-G: Yayımlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı .....	163

## Tablolar Dizini

Tablo 1. <i>Eski ve Yeni Yetenek Anlayışı</i> .....	9
Tablo 2. <i>Personel Yönetiminden Yetenek Yönetimine Geçiş</i> .....	13
Tablo 3. <i>İş Dünyasında Eski ve Yeni Gerçeklik</i> .....	16
Tablo 4. <i>Çekme Kanalları ve Tanımları</i> .....	20
Tablo 5. <i>Çalışma Grubunda Yer Alan Özel Lise Yöneticilerinin Demografik Özellikleri</i> .....	40
Tablo 6. <i>Yetenekli Öğretmenin Anlamına/Özelliklerine İlişkin Görüşler</i> .....	47
Tablo 7. <i>Okul Müdürlerinin Yetenek Yönetimi Sürecinde Sahip Olması Gereken Becerilere İlişkin Görüşler</i> .....	56
Tablo 8. <i>Yetenek Yönetimi Sürecinin Gerekliliğine İlişkin Görüşler</i> .....	65
Tablo 9. <i>Açık Pozisyonları Duyurmak İçin Kullanılan Yöntemlere İlişkin Görüşler</i>	73
Tablo 10. <i>Okulun Güçlü Yönlerine İlişkin Görüşler</i> .....	77
Tablo 11. <i>Yetenekli Öğretmeni Seçerken Kullanılan Yöntemlere İlişkin Görüşler</i>	86
Tablo 12. <i>Öğretmenlerin Eğitimi ve Sürekli Mesleki Gelişimleri İçin Yapılan Uygulamalara İlişkin Görüşler</i> .....	97
Tablo 13. <i>Öğretmenlerin Bağlılığını Sağlamaya Yönelik Uygulamalara İlişkin Görüşler</i> .....	107
Tablo 14. <i>Yetenek Yönetimi Sürecinde Karşılaşılan/Karşılaşılabilecek Sorunlara İlişkin Görüşler</i> .....	118
Tablo 15. <i>Başarıyla Uygulanabilecek Yetenek Yönetimi Sürecine İlişkin Görüşler</i> .....	125

## Şekiller Dizini

Şekil 1. Yedi işgören değer önermesi.....	23
Şekil 2. Liderliğin temel boyutları .....	33

## **Simgeler ve Kısaltmalar Dizini**

**CEO:** Chief Executive Officer

**DDI:** Development Dimensions International

**İKY:** İnsan Kaynakları Yönetimi

**MEB:** Milli Eğitim Bakanlığı

**OECD:** Organisation for Economic Co-operation and Development

**TDK:** Türk Dil Kurumu

## Bölüm 1

### Giriş

Bu bölümde problem durumu, araştırmanın amacı ve önemi, problem cümlesi, sayılılar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

#### Problem Durumu

21. yüzyıla gelindiğinde 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 çalışanları ve yöneticileridir.

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). Önümüzdeki yıllarda, küresel işgücünün yaşlandığı göz önüne alındığında, nitelikli çalışana olan talebin önlenemez bir şekilde artacağı ve daha yüksek düzeyde beceriye sahip iş gücünün gerekeceği söylenebilir. Yüksek performans gösteren bireyleri işe alma ve tutmaya odaklanan örgütler, gelecekte yaşanabilecek olası sıkıntılardan daha az etkileneceklerdir. Günümüzde birçok sektörün yetenek yönetimi endişesiyle karşı karşıya olmasının sebebi de budur (Wasilowski, 2012).

Küreselleşmenin önemli olduğu günümüzde örgütlerin ihtiyaçlarından birisi, yüksek nitelikli çalışanlara sahip olmak için hizmet veren çalışanların da yetenekli olmasıdır. Eğitim örgütleri göz önüne alındığında öğrenci başarısında en etkili faktör okul düzeyinde eğitiminin kalitesidir. Çalışanları iş hayatına hazırlayan sistem, kişilerin sahip olduğu, tutum, yetenek, bilgi birikimi ve niteliğin de anlaşılmasında rol oynamaktadır. Kısacası, 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 en değerli varlığın insan kaynağı olması nedeniyle insan kaynağının etkili yönetimi eğitimsel hedeflerin başarısında anahtar bir işleve sahiptir (Özdemir, 2014). Rekabet edebilirliklerini güvence altına almaya çalışan işletmeler insan sermayesinden en üst düzeyde verim almaya çalışırken özellikle kamu kesiminde faaliyet gösteren eğitim örgütleri yenileşmenin ve gelişmenin gerisinde durmaktadır. Eğitim örgütlerinin sahip olduğu insan kaynağını akılcı bir şekilde yönetmesi gerekir. Sürekli gelişmeyi sağlamak, çalışanların performansını artırmak, personelin kurumlararası 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 adayı olarak örgütte yer almasının sağlanması gerekmektedir. En etkin ve ağdaş yönetim anlayışlarından birisi olarak kabul edilen yetenek yönetimine yapılacak yatırım ile eğitim örgütleri dünya ile rekabet edebilecek değerlere sahip olabilecektir (Tabancalı ve Korumaz, 2014).

Eğitim kurumlarında yetenek yönetimi anlayışının benimsenmesi okuldaki tüm personelin yeteneklerini geliştirerek güçlü ve sürekli öğrenme koşullarını topluca yaratmalarını ve tüm öğrencilerin potansiyellerine ulaşmalarını sağlamaları açısından bir fırsattır. Çünkü günümüz açık sistem perspektifinde “herkes için okul başarısı” gereklidir (Balcı, 2011). Alan yazın incelendiğinde yetenek yönetimine ilişkin olarak yapılan çalışmaların daha çok işletmelerde gerçekleştirildiği, eğitim açısından ise yükseköğretimde çalışıldığı göze çarpmaktadır. Eğitim sistemlerinin toplum kurumları ile etkileşim içinde olması ve toplumların kalkınması için okulların çıktısı olan yetenekli işgücünün önemi düşünülerek, okullarda yetenek yönetimi uygulamaları ile ilgili araştırma yapılmasının gerekli olduğu görüşü ortaya çıkmıştır. Günümüzde küresel beceriler kazandırma basamağı olarak kabul edilen lise eğitimi öğrencilerin eğitim hayatının en önemli evrelerinden biri haline gelmiştir. İyi bir üniversite eğitimi ve sonrasında iyi bir meslek yaşantısına sahip olabilmek için en hassas basamak, iyi bir lise eğitimidir. İlkokul ve ortaokul bilgilerinin harmanlanarak üzerine yeni bilgilerin eklendiği, öğrencilerin becerilerinin tanımlandığı, geliştirildiği, farklılıklarının ortaya çıktığı lise eğitimi, eğitim hayatının kilit noktalarından biri olarak görölmektedir (Öztürk, 2005). Aileler için de yüksek nitelik ve yetenekte öğretmenler öğrencilerin bundan sonraki yaşamına şekil verecek olan bu eğitim basamağında önemli hale gelmektedir. Bu doğrultuda bu çalışma ile özel lise yöneticilerinin yetenek yönetimi ile ilgili görüşleri ve okullarda gerçekleştirilen yetenek yönetimi uygulamaları belirlenerek literatüre katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Ayrıca bu çalışma ile yetenek yönetiminde rol oynayan etkenlerin bu sürecin önemli paydaşlardan olan yöneticilerin bakış açısı ile bütüncül bir şekilde ortaya konmasının okullarda eğitim ve öğretimin etkililiğini artırmada, çalışanların yeteneklerini belirlemede ve etkin kullanmaya dönük stratejiler ortaya konmasında yararlı olacağı düşünölmektedir.



## **Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırmanın amacı Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan özel liselerde görev yapmakta olan okul yöneticilerinin yetenek yönetimine ilişkin görüşlerini incelemektir.

Günümüzde örgütlerin sahip oldukları yüksek performansta çalışanlarının yeteneklerinin ayırt edici unsur olarak ortaya çıkması yetenek yönetimini önemli hale getirmiştir. Yüksek yetenekli çalışanlar, örgütlerde rekabet avantajı için stratejik unsur olarak görülmektedir (Akar ve Balcı, 2016). Bilgi donanımı olan, yüksek potansiyele sahip bireyleri yetiştirecek olan eğitim kurumlarında yetenek yönetimi anlayışının benimsenmesi ile yetenekli eğitimcilerin kazanılması ve mevcut sistemin geliştirilmesinin ülke kalkınmasına yarar sağlayacağı değerlendirilmektedir. Türkiye’de eğitimde yetenek yönetimi ile ilgili yapılan çalışmaların 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. Çalışma ile hedeflenen, eğitim ve okul yöneticilerine, öğretmenlere, eğitim uzmanlarına, müfettişlere ve politika yapıcılara öneriler sunmak, yapılacak diğer araştırmalara ve literatüre katkı sağlamaktır.

## **Araştırma Problemi**

Özel okullarda yetenek yönetimine ilişkin yönetici görüşleri nelerdir?

**Alt problemler.** Yapılan çalışma ile aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır.

1. Özel okullarda görev yapmakta olan yöneticilerin “yetenekli öğretmen” özelliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Özel okullarda görev yapmakta olan yöneticilerin yetenek yönetiminde okul müdürlerinin sahip olması gereken becerilere ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Özel okullarda görev yapmakta olan yöneticilerin yetenek yönetimine zemin hazırlayan faktörlere ilişkin görüşleri nelerdir?

4. Özel okullarda görev yapmakta olan yöneticilerin yetenek yönetimi sürecine ilişkin görüşleri nelerdir?
5. Özel okullarda görev yapmakta olan yöneticilerin yetenek yönetimi sürecinde karşılaşılan sorunlara ilişkin görüşleri nelerdir?
6. Özel okullarda görev yapmakta olan yöneticilerin yetenek yönetimi sürecinin geliştirilmesine ilişkin görüşleri nelerdir?

### **Sayıtlılar**

Bu araştırma; özel okullarda görev yapmakta olan yöneticilerin görüşme formunda yer alan sorulara içtenlikle cevap verdiği varsayımına dayanmaktadır.

### **Sınırlılıklar**

Bu araştırma; 2017-2018 eğitim-öğretim döneminde Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan özel liselerde görev yapmakta olan okul yöneticilerinin yetenek yönetimi hakkındaki görüşleri ile sınırlıdır.

### **Tanımlar**

**Okul Yöneticisi:** 2017-2018 eğitim öğretim döneminde Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan özel liselerde görev yapmakta olan okul müdürleri ve müdür yardımcılarıdır.

**Eğitim Örgütü:** 2017-2018 eğitim öğretim döneminde Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan özel okullardır.

**Öğretmen:** Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan özel liselerde görev yapmakta olan öğretmenlerdir.

## Bölüm 2

### Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar

#### Yetenek Kavramı

**Yeteneğin tanımı.** “Yetenek” terimi (talent) eski çağlarda (Yunanca talanton, Latince talenta) “ağırlık” anlamına gelmiş sonraları parasal bir birim olarak kullanılmıştır (Meyers, Woerkom ve Dries, 2013; Tansley, 2011). On üçüncü yüzyılda yeteneğin anlamında eğilim, yaradılış, irade, tutku anlamına gelen önemli bir değişim yaşanmıştır (Meyers vd., 2013). On beşinci yüzyılda, hazine, zenginlik ve doğal kabiliyet ile ilişkilendirilen “yetenek”; on yedinci yüzyılda, özel bir doğal kabiliyet veya çeşitli türlerdeki üst düzey zihinsel güçlerle ilişkilendirilmiştir. On dokuzuncu yüzyıla gelindiğinde ise “yetenek”, ‘zihinsel ve fiziksel alanlarda olağanüstü başarılar gösterme becerisine sahip doğuştan gelen özel kabiliyet’ anlamı taşımıştır (Tansley, 2011).

Türk Dil Kurumu (TDK, 2005, s.2174) sözlüğüne göre yetenek; <sup>(1)</sup> “Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet”, <sup>(2)</sup> “Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite”; “bir ya da birden fazla konuda ya da özel bir alanda sahip olunan içsel, doğal kabiliyet” (APA Dictionary, 2006, s.922) ve “Herhangi bir şeyi öğrenmek, bir işi yapmak ve tamamlamak ya da bir duruma başarıyla uymak konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç” (Güneş, 2015, s.366) anlamlarını taşımaktadır.

Atlı (2017), yetenek kavramı için İngilizcede “gift” ve “talent” olmak üzere iki ayrı terim kullanıldığını, “gift” kelimesinin kişinin Tanrının bir armağanı olarak kendisine bahşedilmiş, ortalamanın üzerinde bir yapabilme potansiyeli olduğunu; “talent” kelimesinin ise Tanrının bahşettiği armağan olan yeteneğin eğitimin etkisiyle işlenerek gözlenebilir bir ustalık haline gelmesi, bir ürüne dönüşmesi anlamına geldiğini ifade etmektedir. Akar’a (2015) göre yetenek, doğuştan gelen kişinin algılama, öğrenme, sergileme ve üretme gücüne kaynaklık eden potansiyeli oluşturmaktadır. Keçecioğlu ve Aydın’a (2017, s.17) göre yetenek, “kişilerin yapabilirliklerinin (hünerler, yetenekler, deneyim, zekâ, yargı, tutum, karakter) toplamıdır”.

Gagné (2000), tüm yeteneklerin içsel ve çevresel faktörlerden etkilenen öğrenme yoluyla doğal yeteneklerden geliştirildiğini ifade etmektedir. Gagné’ye göre

yetenek; doğal yeteneklerin belirli bir alandaki sürekli insan davranışlarının beceriler haline dönüşmesiyle meydana gelen yüksek kabiliyetler, sistematik eğitim ve öğrenme ile geliştirilen yeti ile ulaşılan olağanüstü ustalık düzeyidir. Doğal yetenekleri entelektüel/zihinsel yetenekler (muhakeme, hafıza, gözlem duygusu, yargılama ve üstbiliş), yaratıcı yetenekler (yaratıcılık, hayal gücü, özgünlük ve akıcılık), sosyo-duyusal yetenekler (algı, iletişim -empati, nezaket-, etki) ve duyusal-motor yetenekler (görsel, işitsel, duyusal vb. hassasiyet, güç, dayanıklılık, koordinasyon) olarak dörde ayırmaktadır (Giger, 2006). Abbot, Collins, Mertindale ve Sowerby (2002) yetenekte tek bir belirleyicinin olmadığını, genetik ve çevresel faktörlerin etkileşim halinde olduğunu ifade etmiş; kişinin cesaretlendirildiği, desteklendiği, öğrenme ve pratik yapma şansına sahip olmadığı durumlarda yetenek bağlamında optimum performansın elde edilemeyeceğini vurgulamışlardır çünkü yeteneğin yüksek performans ile sergileneceği düşünülür. Bu açıdan yetenek ile ilgili diğer kavramları açıklamakta yarar görülmektedir.

## **Yetenek Kavramı İle İlgili Kavramlar**

**Performans ve potansiyel.** Performans; bir kişinin veya grubun yetenekleri ve zihinsel becerileri ile birlikte uygun teknolojileri kullanarak hedeflerine ulaşmak amacıyla gösterdikleri uyum ve harcadıkları çabanın sonucudur (Karaman, 2009). “Öğrenilenin gözlenebilir hale dönüşmesidir. Zihinsel süreçlerin gözlenebilir yanını ifade eder” (Güneş, 2015). Aydın (2005) performansın tanımını “belirli bir zaman diliminde, özel iş etkinliklerini gerçekleştirmek için gösterilen davranış ya da ortaya konulan ürün” olarak yapmaktadır. Akar’a (2015) göre performans ve yetenek arasında olumlu yönde bir ilişki vardır, yetenek performansı artırmaktadır.

Yüksek performans, kişilerin tüm potansiyelleri ile çalışması, işleri daha hızlı, daha iyi ve daha verimli yapması olarak görülür. Çalışanlar ancak örgüt kültürü ve yapısı bunu yapmalarını sağlarsa, sürekli olarak ve yüksek seviyelerde performans gösterebilir (Balmer, 2017). Yüksek performanslı çalışanlar zor projeler için yönetimin ilk tercihidir. Mevcut işlerinde çok başarılı olmalarına rağmen yüksek performanslı çalışanlarda, daha üst düzey bir rol üstlenme veya daha ileri düzeyde bir çalışma üstlenme potansiyeli veya isteği bulunmayabilir (Westfall, 2012). Çünkü performanstan farklı olarak potansiyel, bireylerin mevcut durumda olduklarından

daha fazlasını yapabilme, yeni ve farklı bir işte başarılı olabilme yeteneğidir. Potansiyelin gizli veya henüz görünür olmadığı anlamına gelmektedir (Yost ve Chang, 2009). Genellikle, işgücünün küçük bir yüzdesinin yüksek potansiyele sahip olduğu düşünülmektedir (Ulrich ve Smallwood, 2012).

**Beceri.** Beceri; “kişinin yatkınlık ve öğrenime bağlı olarak bir işi başarma ve bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği, maharet” (TDK, 2005, s.230), “bireyin kolaylıkla ve kusursuz olarak yapmasını öğrendiği her şey” (Güneş, 2015, s.47), “bir kimsenin bedensel ya da düşünsel bir çaba göstererek bir işi kolaylık ve ustalıkla yapabilmesi” (Demirtaş ve Güneş, 2002, s.16) olarak tanımlanmaktadır.

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından 2016 yılında yayımlanan Yetişkin Becerileri Taraması’nda sözel beceriler, sayısal beceriler ve teknoloji yoğun ortamlarda problem çözme becerileri temel bileşenler olarak kabul edilmiş ve becerilerin eğitim hayatına, iş hayatına ve sosyal hayata katılım ve uyum için gerekli olduğu vurgulanmıştır (<https://tedmem.org>). Beceriler yeteneklerden farklı olarak “öğrenilebilir” ve “aktarılabılır” olarak tanımlanmaktadır.

**Yeterlik.** Yeterlik; kişinin işteki sorumluluklarının ve rolünün büyük bir bölümünü etkileyen, işteki performansı ile ilişkilendirilebilecek, ölçülebilen ve eğitim ile geliştirilebilen bilgi, beceri ve tutumların bütünüdür (Lucia ve Lebsinger, 1999) Benzer şekilde Hoge, Tondora ve Marrelli (2005, s.511) yeterliliği “etkin performans için gereken ölçülebilir bir insan yeteneği” olarak tanımlamıştır.

Akar’a (2015) göre uygun öğrenme ile edinilen bilgi ve beceri ile yeterli olunabilir, yeterli olmak yetenekli olmak anlamına gelmemektedir. Kişiler yeterli oldukları ölçüde işlerini yürütebilirler ve sorunların üstesinden gelebilirler, sahip oldukları yetenekler ise işlerini yüksek düzeyde bir başarı ile yapabilmelerini sağlar.

## **Örgütler İçin Yetenek**

Bilgi çağında örgütler için yeteneğe bakış da değişmektedir. Örgütler için yetenek; devamlılıklarında rol oynayabilecek kadar önemli olan pozisyonları doldurma yetisine sahip, geleceği parlak çalışanlardır. Bu kişiler örgüt içerisindeki yıldızlar, veliahtlar, potansiyellerdir (Çırpan ve Şen, 2009).

Tablo 1’de yeteneğe ilişkin olarak eski ve yeni yetenek anlayışları karşılaştırılmıştır. Tablo 1’den görüleceği gibi, insan kaynağı olarak görülen yetenek günümüzde örgütler için stratejik hedef haline gelmiştir. Sadece yetenekli çalışanları istihdam etmek yeterli değildir; çalışanların gelişimi ve ihtiyaç duyulan yeni yeteneklerin örgüte çekilmesi tüm yöneticiler ve örgütün bütünü için önemli bir mesele haline gelmiştir. Çalışanların yüksek niteliklerinin örgütün en yüksek performansına ulaşmasında kilit rolü olduğu kabul edilmekte ve örgütler yetenek havuzlarını kuvvetlendirmek için çalışmaktadır.

Tablo 1.

### *Eski ve Yeni Yetenek Anlayışı*

<b>YETENEĞE ESKİ BAKIŞ</b>	<b>YETENEĞE YENİ BAKIŞ</b>
İnsanlar çok önemli varlığımızdır.	Daha iyi yeteneğin daha iyi şirket performansına öncülük edeceği konusundaki derin inanç
İnsan kaynakları insan yönetiminden sorumludur.	Tüm yöneticiler yetenek havuzumuzu kuvvetlendirmeden sorumludurlar.
Bir yıl içerisinde günlük yedekleme planlaması çalışması yaparız.	Yetenek yönetimi şirkette yaşayan önemli ve sürekli bir konudur.
Miras olarak kalan insanlarla çalışırım.	İhtiyaç duyulan yetenek havuzunu oluşturacak cesur eylemleri üstlenirim.

(Keçecioğlu ve Gülen Aydın, 2017, s.35)

### **Yetenek Yönetimi**

**Yetenek yönetiminin tanımı.** Yetenek yönetimi literatürünün belirsiz ama çekici söylemler içermesi yorumcuların yetenek yönetiminin sadece bir moda yönetim tarzı olup olmadığını sorgulamalarına neden olmuştur (Dries, 2013).

Örgütler belirsizlikleri azaltmak için kendilerine benzer örgüt grubu içerisindeki veya dışarısındaki başarı göstermiş örgütleri taklit edebilmektedirler (Eryılmaz, 2004). Belirsizliği azaltmak adına grup içerisindeki örgütlerin taklit edilmesi davranışı “Yönetimde Geçici Hevesler” (Management Fad); grup dışındaki

örgütlerin taklit edilmesi davranışı “Yönetim Modası” olarak açıklanmıştır (Eryılmaz, 2004). Yönetim modası belirleyicileri olarak görülen danışmanlık firmaları, yönetim guruları, işletme okulları, iş dünyası medya yayınları belirli yönetim tekniklerinin ön planda olduğu geçici, kolektif çözümleri sunarlar (Abrahamson, 1996). Henüz sağlam kanıtlar ve teorilerle meşrulaştırılmayan yönetim modaları kavramsal belirsizlikler taşımaktadır (Iles, Preece, ve Chuai, 2010). İlk bakışta yetenek modasının özellikleri yetenek yönetimine uygulanabilir gözüktüğü için birçok yazar yetenek yönetiminin “yeni şişelerde eski şarap” olup olmadığını araştırmışlar ve yetenek yönetiminin aslında diğer stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına değer katacağı sonucuna ulaşmışlardır (Dries, 2013). Bir örgütün beşeri sermayesinin işletme hedeflerine ulaşılmasına katkıda bulunmasını sağlayan bir dizi politika ve uygulamanın tasarlanması ve hayata geçirilmesi olarak tanımlanan stratejik insan kaynakları yönetimi ile yetenek yönetimi arasındaki fark; yetenek yönetiminin daha az eşitlikçi ve daha seçkin olmasıdır (Collings ve Mellahi, 2009). Yetenekli çalışanların ihtiyaçları ortalama bir çalışandan belirgin şekilde farklı olabilmektedir (Dries, 2013) ve iş gücündeki bu farklılaşma yetenek yönetimi ve insan kaynakları arasındaki farklılaşmanın temel sebebi olarak görülmektedir (Collings ve Mellahi, 2009; Dries, 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). 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 (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.

Uluslararası insan kaynakları ve liderlik geliştirme şirketi Development Dimensions International (DDI) yetenek yönetimini, örgütlerin mevcut ve gelecekteki

hedeflerini yerine getirebilecek nitelik ve niceliğe sahip çalışanlara sahip olmalarını sağlayan kritik bir süreç olarak tanımlamaktadır. DDI etkili yetenek yönetimi sürecinin bileşenlerini şu şekilde sıralamıştır (<https://www.ddiworld.com>):

- Örgütün mevcut ve gelecek iş stratejileri hakkında net bir anlayış,
- Örgüt başarısı için gereken yetenekler ile mevcut yeteneklerin belirlenmesi,
- Yetenek açıklarını kapatmak için tasarlanmış sağlam bir yetenek yönetimi planı (Bu plan aynı zamanda stratejik iş planı ile uyumlu olmalı.),
- Doğru işe alım ve terfi kararları,
- Bireysel hedeflerin ve takım hedeflerinin kurumsal hedeflerle uyumlu olması ve performansı yönetmek için net beklentiler ve geri bildirimler sağlamak,
- Mevcut pozisyonlarda yetenekleri geliştirirken bir sonraki seviyeler için de yeteneklerin gelişimini sağlamak,
- Sadece yetenek stratejisine odaklanmak yerine başarılı bir uygulama için gerekli bütün unsurlara odaklanması,
- Yetenek yönetimi uygulaması sırasında ve sonrasında uygulamanın iş dünyasındaki ve işgücündeki etkisinin ölçümü.

DDI ortaya koyduğu bu etkili yetenek yönetimi bileşenleri ile yetenek yönetimi sürecinin çalışanların “yaşam döngüsü” olarak tabir edilen seçimi, sürekli gelişimi ve başarısı ile performans yönetiminin tüm kilit yönlerini kapsadığını belirtmektedir.

‘War For Talent’ kitabının yazarları Michaels, Hanfield-Jones ve Axelroad (2001), yetenek yönetimi geliştirmek için örgütlerin yapması gerekenleri beş maddede özetlemiştir. Bu maddeler;

- 1- Yetenek anlayışını benimsemek,
- 2- Çalışan değer önermesi yaratmak,
- 3- İşe alma stratejilerini yeniden düzenlemek,
- 4- Gelişimi örgütün tümüne nüfuz ettirmek,
- 5- Çalışanları yetenekleri doğrultusunda farklılaştırmak şeklindedir.



Örgütlerde yetenek yönetimi geliştirirken yetenek yönetimi anlayışının örgütün tüm düzeylerinde benimsenmesi ilk adım olarak kabul edilmiştir. Açıklanan diğer dört temel adım, yetenek yönetiminin yeteneği çekme, işe alma, geliştirme ve çalışanları yeteneklerine göre farklılaştırma olarak yetenek yönetiminin boyutlarına temel teşkil eden önermelerdir.

### **Personel Yönetiminden Yetenek Yönetimine Geçiş**

Tarih boyunca insanlar üretime ve verimliliğe yönelik bilgi ve becerilerini geliştirmeye çalışmışlardır. Endüstri Devrimi ile makineleşmeye bağlı olarak artan üretim ihtiyacı daha fazla işgören ihtiyacı anlamına gelmiş ve tarımdan sanayiye geçen işgücü ağır çalışma koşulları altında ezilmiştir (Koçak, 2015).

1900'lü yılların başlarında yönetimin bilimleşme sürecine Frederick Winslow Taylor, Henry Fayol ve Max Weber önemli katkılar sunmuşlar, insanı, iş sürecinde "mekanik bir yapı taşı" olarak kabul etmişlerdir. Sanayi koşullarında makine gibi çalışan işgörenler, işverenlerin baskılarına toplu bir şekilde karşı koyabilmek için çeşitli örgütlenmelere gitmiştir. 1920'li yıllar itibariyle sendikal faaliyetler başlamış, işgörenler daha iyi çalışma koşulları için talepte bulunmuştur (Özdemir, 2014). Bu dönemde devletler de işgörenlerin haklarını korumaya yönelik adımlar atmış, kanunlar çıkarmıştır (Koçak, 2015).

1950'lerden itibaren çalışan hakları genişletilmiş, işgücünün yönetiminde geleneksel personel rejimi olarak adlandırılan uygulamalar başlamıştır (Özdemir, 2014). Personel yönetimi, çalışanları maliyet unsuru olarak görmüş ve işgören ile örgüt, örgüt ile devlet arasındaki mali/hukuki ilişkilerin faaliyetleri üzerine yoğunlaşmıştır (Fındıkçı, 1999). Ancak yaşanan dünya savaşları, ekonomik krizler ve değişen iktisat politikaları ile hızla dönüşen dünyada varlığını devam ettirmek isteyen örgütler, personel yönetimi anlayışı yerine insanı geliştirilmesi gereken, örgütün hedeflerine ulaşması için bir kaynak olarak görmeye başlamışlardır. Özellikle 1980 sonrasında teori ve uygulama alanında "Personel Yönetimi" kavramı yerine "İnsan Kaynakları Yönetimi" kavramı benimsenmiştir (Akçakaya, 2008). Bu yeni yönetim anlayışı ile seçme ve yerleştirme, kadrolama, planlama, performans değerlendirme, kariyer planlama insan kaynakları bölümlerinde uygulanmaya başlamıştır (Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2007). Harvard Business School'da ilk kez 1981 yılında "İnsan Kaynakları Yönetimi" dersi okutulmaya başlanmış, 1989

yılında “Amerikan Personel Yönetimi Derneği”nin ismi “İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği” olarak değiştirilmiş, 1991’de Chicago Üniversitesinden Gary Becker “İnsan Kaynakları Teorisi” adlı çalışmasıyla Nobel Ekonomi Ödülünü kazanmıştır (Ülsever, 2005).

Dinamik örgütsel yapıya daha fazla uyan insan kaynakları yönetimi anlayışına geçiş ile insan kaynağına yatırım yapılması, örgütsel hedeflere hızla ulaşılmasını sağlamış ve örgütler çağın gerektirdiği gelişmelere daha kolay uyum sağlamışlardır. Aytaç (2014), insan kaynakları yönetiminin üç aşamadan geçtiğini belirtmektedir: personel yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi ve yetenek yönetimi aşamasıdır. Personel yönetimi aşaması 1980’lere kadar, stratejik insan kaynakları yönetimi aşaması 1990’lara kadar sürmüştür (Bersin, 2006).

Tablo 2.

*Personel Yönetiminden Yetenek Yönetimine Geçiş*

	<b>Stratejik İKY</b>	<b>Yetenek Yönetimi</b>
<b>Personel Yönetimi</b>	İşe alım	Performans yönetimi
Ücretler	Kariyer gelişimi	Yetkinlik yönetimi
Yan haklar	Örgütsel tasarım	Örgütsel yedekleme
İş fonksiyonu	Toplam ücretlendirme	İş ile entegrasyon
Ücret ödeme sistemleri	İletişim	Liderlik geliştirme
	İş ortağı	
	İşe alım, İK portalı, tazminat, öğrenme yönetimi	

(Aytaç, 2014, s.3)

Tablo 2’de personel yönetiminden yetenek yönetimine geçişte üzerinde durulan yeni kavramlar verilmiştir. Tablo 2’den görüleceği gibi, ilk aşamada personel

yönetimi bölümleri ücretler, yan haklar, iş fonksiyonu ve ücret ödeme sistemleri ile ilgili faaliyetleri yürütmüştür. Bu yönetim anlayışında çalışanların günlük rutin işlerinin yapıldığını ve çalışanların maliyet unsuru olarak görüldüğü anlaşılmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi aşamasında ise, insan kaynakları yönetim birimleri işe alım, kariyer gelişimi, örgütsel tasarım, toplam ücretlendirme, iletişim, çalışanları iş ortağı olarak değerlendirme, insan kaynakları portalları, tazminat ve öğrenme yönetimi üzerinde durulmuştur. Son aşama olan yetenek yönetimi aşamasında ise performans yönetimi, yetkinlik yönetimi, örgütsel yetenek yedekleme ve liderlik geliştirme ile çalışan hedefleri ve örgüt hedeflerinin bütünlleştirilmesi anlayışı bulunmaktadır.

Maliyet düşürücü bir değer olarak görülen insan kaynağı, 1980'lerden sonra farklı bir anlayışla yeniden ele alınmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, planlamayla başlayıp doğru sayıda çalışanın işe alınması, işe alıştırılması, kariyer gelişimi, işveren-çalışan ilişkilerinin yönetilmesi gibi işlevleri kapsayan bir yönetim anlayışı olarak ortaya çıkmaktadır (Ertürk, 2011) İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı; iş yaşamının kalitesini yükselterek verimliliği artırmaktır çünkü iş tatmini olmayan, motivasyonu düşük işgücü ile verimlilik, iş hedeflerine ulaşmak ve rekabet edebilmek zordur (Atlı, 2010) İnsan kaynaklarından yararlanmak örgüt stratejilerinin bölünmez bir parçası olmuş, insan kaynakları yönetimi ve strateji kavramlarının birlikte ele alınmasıyla da stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır (Ceylan, 2007). Bu yönetim anlayışı, bir yandan insan kaynakları uygulamalarını ve stratejilerini örgütlerin stratejileri ve yönetim süreçleri ile ilişkilendirmeye çalışırken bir yandan da insan kaynakları yönetim stratejilerini ve uygulamalarını kendi içinde koordine etmeye ve uyumlaştırmaya çalışır (Zehir, Gürol, Karaboğa ve Köle 2016).

1990'ların son çeyreği ve 2000'li yılların başında McKinsey, Towers Perrin ve Deloitte gibi büyük yönetim danışmanlığı firmalarının yaptığı araştırma sonuçları yetenek yönetimi anlayışının temelini oluşturmuş ve yetenekli işgörenin örgütler için önemini gösteren sonuçlar ortaya koymuştur (Michaels vd. 2001). Başarılı şirketleri diğer şirketlerden ayıran en önemli unsur, yetenekli işgörelere sahip olmak ve onları doğru yönetebilme yaklaşımı olarak belirlenmiştir (Akar, 2015)

Yetenek yönetimi anlayışında insan kaynakları yaklaşımından farklı olarak, yetenekli işgörelenler en önemli üretim faktörüdür. Özellikle kilit pozisyonlarda

yetenekli işgörenlere sahip olan örgütler daha başarılı olmakta, performansları artmakta ve rekabette büyük avantaj sağlamaktadırlar. Bu yönetim anlayışında, gelecekte rekabet avantajı sağlayacak yeteneklerin belirlenmesi ve örgütteki potansiyel yıldızların saptanması önemlidir (Aytaç, 2014).

## **Yetenek Savaşları Olgusu ve Yetenek Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Rol Oynayan Faktörler**

1990'lı yılların sonunda Amerika'da "yetenek için savaş" kavramının ortaya çıkması, uluslararası yönetim danışmanlığı şirketi Mckinsey&Company'nin ilkinin 1997 yılında, ikincisini 2000 yılında yaptığı araştırmalarla olmuştur (Harris, 2018). Bu tarihten itibaren yetenek savaşları hem yetenekli profesyoneller için yarışan örgütler hem de akademik çalışmalar için önemli hale gelmiştir.

'Daha iyi yetenek için savaşılmaya değer' fikri 1997 yılında Mckinsey şirketinin ABD'de çeşitli endüstrilerde 77 büyük ölçekli şirkette yaptığı anketle başlamıştır. Yaklaşık 400 şirket yetkilisi ve 6000 yönetici ankete katılmış ve bulgular iyi bir yetenek profiline sahip 20 şirketin vaka çalışmaları ile doğrulanarak desteklenmiştir. Anket, şirket gelirlerinin son beş yıl içinde GSYİH büyüme oranının iki katına çıkmasına rağmen, yetenekli işgücü kıtlığı yaşadıklarını ortaya koymuştur. 6000 yöneticinin sadece %23'ü yetenekli çalışanları şirketlerine çekebildiklerini belirtirken %10'u ise sahip oldukları yetenekli çalışanların tümünü elde tutabildiklerini kabul etmiştir (Chambers, Foulon, Hanfiel-Jones ve Hankin, 1998). Araştırma, 2000 yılında 35 büyük ve 19 orta ölçekli işletmede yapılarak güncellenmiştir. Sonuçlar, yetenekli çalışanların ilgisini çekmenin ve elde tutmanın 1997'de olduğundan daha zor olduğunu ortaya koymuştur (Axelrod, Handfield-Jones ve Welsh, 2001).

Mckinsey araştırmaları küresel örgütlerin insan kaynakları sistemlerini dönüştürmeleri ve yetenek yönetiminde daha sistematik adımlar atmaları için temel teşkil etmiştir (Akar, 2015). Ekonomik ve demografik etkiler birçok gelişmiş ülkede, işle ilgili yeni gerçekler yaratmıştır (Michaels vd. 2001). İş dünyasında ortaya çıkan yeni gerçeklikler Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3.

*İş Dünyasında Eski ve Yeni Gerçeklik*

<b>Eski Gerçeklik</b>	<b>Yeni Gerçeklik</b>
İnsanlar şirketlere ihtiyaç duyarlar	Şirketler insanlara ihtiyaç duyarlar
Makineler sermaye ve coğrafya rekabet avantajıdır	Yetenekli insanlar rekabet avantajıdır
Daha iyi yetenek fark yaratır	Daha iyi yetenek büyük fark yaratır
İş kıtlığı	Yetenekli insan kıtlığı
Çalışan bağlılığı ve iş güvencesi	Çalışanlar hareketlidir ve bağlılıkları kısa sürelidir
İnsanlar teklif edilen standartları kabul ederler	İnsanlar daha fazlasını talep ederler

(Michaels vd. 2001, s.6) Türkçeye uyarlanmıştır.

Tablo 3 incelendiğinde, yetenek için savaşta yönetim anlayışının yetenek yönetimi bağlamında değişmesi gerektiğini söylenebilir. Çalışanlar lehine değişen bir yönetim anlayışı, kıt olan yetenekleri çekmek ve elde tutmak için önemli hale gelmiştir.

Yetenek savaşlarına zemin hazırlayan nedenlere bakıldığında ilk olarak 1950'lerde başladığı kabul edilen bilgi toplumu çağı gösterilebilir. Bilgi toplumu; bilginin stratejik açıdan önemli kabul edildiği, örgütsel ve toplumsal düzeyde öğrenmenin yaşam biçimi haline geldiği, teknoloji temelli değişim ve gelişimin hız kazandığı ve küresel rekabetin arttığı bir dönemi temsil etmektedir (Ünal, 2009).

Toplumlar bu çağda hızla değişerek sanayi toplumunun ötesine geçmişlerdir. Bilgi toplumunun en temel özelliği bilginin toplanması, düzenlenmesi ve yayımında uygulanan yeni gelişmelerdir. Bilgi alınan ve satılan bir meta olarak görülmeye başlamıştır (Aydın, 1997).

Bireysel ve kitle iletişiminin sınırlar ötesine geçtiği, bilgisayar ve bilgisayara bağlı olarak çalışan araçların kullanıldığı, temel ekonomik faaliyetlerin bilgi üzerine

inşa edildiği; tüketici ve üreticileri bir araya getiren hizmet türünün bilgi hizmetleri olarak şekillendiği bilgi toplumunda; insan sermayesi ön plana çıkmış, eğitim süresizleşmiş, her türlü bilgi kaynağı ve bilgi merkezi değer kazanmış, bilginin sahipliği ve kontrolü için uluslar üstü örgütler kurumlaşmıştır (Rukancı ve Anameriç, 2004). Örgütlerin küresel bir boyut kazanmasıyla birlikte faaliyet alanları, örgüt yapıları, yönetim anlayışları farklılaşmaya başlamıştır (Tağraf, 2002). Küreselleşme ile birlikte artan rekabet, örgütleri yetenekli çalışan arayışına yöneltmiştir. Hızlı küreselleşme, bilgi patlaması, yetenekli çalışan arayışı, eğitim programlarının da yeniden yapılanmasını gerektirmiştir. Artık herkes küresel düşünmek ve özlerini kaybetmeden geleneklerin ötesine koşmak durumunda kalmaktadır (Güven, 1999).

Örgütleri etkileyen bir diğer gelişme, bilişim teknolojileri alanında olmuştur. Artan rekabet ve küreselleşme karşısında örgütler, ortaya çıkan taleplere karşı cevap verebilmek için bilgi iletişim teknolojilerini kullanmaya başlamışlardır. Bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler de zamanla etkisini artırarak yönetimin her kademesinde stratejik öneme sahip olmuştur (Yalçın, 2013). Bilişim endüstrisi geliştikçe yeni işler ve yeni becerilere duyulan ihtiyaç tüm endüstriler için artmış ve başarılı olmak için örgütlerin yeni tür uzmanlık ve becerilere sahip yetenekli işgücüne sahip olmaları gerekmiştir (Ceylan, 2007).

Dünyada yaşanan demografik değişim de örgütler arasında yetenek savaşlarının artmasına neden olmuştur. Çalışma yaşamını etkileyen demografik değişimler şöyle sıralanabilir (Barutçugil, 2004);

- İşgücü giderek yaşılanmaktadır.
- Ortalama insan ömrü uzamaktadır.
- Nüfus artış oranları birçok gelişmiş ülkede çok düşmüştür.
- Kadınlar daha fazla iş hayatına girmektedir.
- İşyerlerinde çalışanlar arasında ırk, dil, din, milliyet ve benzeri farklılıklar artmaktadır.

1985 yılında küresel nüfusun %10'u olan yaşlı nüfus oranının 2025 yılına kadar %15'e çıkacağı, 2000 yılında ise 600 milyon olan 60 yaş üstü nüfusun 2050 yılına gelindiğinde 2 milyara yaklaşacağı tahmin edilmektedir. Demografik dönüşüm ile birlikte nüfusun yaşlı oranının hızla artması, emeğin yaşılanmasına ve üretim

sürecinden uzaklaşmasına sebep olmaktadır. Bunun sonucunda emek daha kıt bir faktör haline gelmekte ve ekonomik verimlilik düşmektedir (Günaydın, 2018). Deloitte (2005) raporunda, iş piyasasına giren 15-29 yaş grubu sayısının sürekli olarak azaldığını ve hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde nüfusun yaşlanmakta olduğunu belirtmiştir (Heinsman, de Hoogh, Koopman ve van Muijen 2008).

Gelişmiş ülkelerde genç nüfusun azalması yetenekli işgücüne ihtiyacın artmasına yol açarken gelişmekte olan ülkelerdeki genç nüfusun bu ülkelere göç etmesine neden olmuştur. Özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki vasıflı işgücünün dolaşımı gelişmekte olan ülkeler açısından olumsuz olmakta ve profesyonellerin hareketliliği yetenek için savaflara zemin hazırlamaktadır (Ceylan, 2007).

Günümüzde çalışan ve iş dünyası bağlamındaki değişimlere değinilecek olursa;

*-Örgütsel bağlılık giderek zayıflamaktadır.* İş dünyasında tabular değişmiştir ve artık kişilerin özgeçmişlerinde birden fazla şirketin olması başarı olarak kabul edilmektedir. Mckinsey araştırmasına (2000) katılan yöneticilerin %20'si, iki yıl içerisinde çalıştıkları şirketten ayrılma ihtimallerinin çok yüksek olduğunu, %28'i ise işlerinden ayrılma ihtimallerinin olduğunu belirtmiştir (Axelrod, Handfield-Jones ve Welsh, 2001)

*-İş ve özel hayat dengesini sağlamak önemli hale gelmiştir.* Klasik istihdam ve üretim anlayışından uzaklaşarak iş yaşamında esnek çalışma uygulamalarına başlanmıştır. Artık üretimin kalitesi ve işverenlerin memnuniyeti yeterli görülmemektedir. Üzerinde durulması gereken bir diğer nokta da çalışanların iş yaşam dengesinin sağlanmasıdır. İşyerlerinde esnek çalışma uygulamalarına geçilmesi dengenin sağlanması için gereklidir (Doğrul ve Tekeli, 2010).

*-Serbest çalışmaya yönelim artmaktadır.* Serbest meslek sahipleri, birden fazla müşteriye geçici olarak veya sözleşme bazında hizmet veren kişilerin toplam işgücü içindeki payı artmaktadır (Atlı, 2017).

*-Teknik bilgi ve beceriye gereksinim artmaktadır.* Örgütler teknolojik değişikliklere uyum sağlayabilecek, rekabet avantajı yaratabilecek, nitelikli, katma değeri yüksek işgücünü tercih etmekte ve buna ihtiyaç hissetmektedir (Gür, 2011).

*-İnternet üzerinden iş ve personel bulmak yaygınlaşmaktadır.* İnternet sayesinde çalışanlar yeni iş fırsatlarından haberdar olmakta ve bu sayede yeni iş imkânlarını değerlendirebilmektedir (Atlı, 2017). Aynı zamanda işverenler de internet üzerinden verdikleri iş ilanları ile daha çok kişiye ulaşabilmekte ve aradıkları özelliklere sahip çalışanı bulma aşamasında daha çok kişi değerlendirebilmektedir.

Görüldüğü gibi 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).

## **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.** Günümüzde rekabet edebilmek için yaşananan yetenek savaşlarında en iyi strateji hiç şüphesiz ki görünürde olan herkesi işe almak değildir. Hiçbir örgüt sürekli işe alma, işten ayrılma ve sürekli eğitim maliyetlerine katlanmak ve örgüte bağlılığı olmayan verimsiz çalışanlara sahip olmak istemez. Örgütlerin sunabilecekleri çalışma ortamı ve örgüt hedeflerine ilgi duyan, heyecanlanan ve bağlılıklarıyla örgütü ödüllendirecek adayları kendilerine çekmek için ikna edebilmeleri gerekmektedir (Erickson ve Gratton, 2008).

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 tabloda belirtmiştir:

Tablo 4.

#### *Çekme Kanalları ve Tanımları*

<b>Kanal</b>	<b>Tanım</b>
İşgören referansı	-Örgüt içinden çalışanların tanıdıkları kişileri önermesi ve referans olması.
Kurumun web sitesi	-En önemli kanallardan biridir, ancak web sitesinin yetenekli, doğru adayı çekecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir.
Üniversite ve iş kolları	-En üst yetenek grubundaki gençlerin bulunabileceği en önemli noktalardır. Örgütler üniversitelerde sunumlar, 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, hotjobsyahoo 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 kendiyi 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.

Tablo 4'te belirtilen çekme kanalları örgütler ile yetenekli çalışanların iletişimini sağlamaktadır. Günümüzde gazetede iş ilanlarının çok daha ötesine taşınan çekme kanalları olduğu söylenebilir.

Örgütlerin “neden yetenekli çalışanlar kendilerini tercih etsinler?” sorusuna cevap verebilecek nitelikleri belirlemeleri ve bu değeri oluşturmaları gerekir. Bu konuda işveren markası ve çalışan değer önermesi kavramlarından bahsedilecektir.

***İşveren markası ve işgören değer önermesi.*** İlk olarak Barrow ve Mosley (1996) tarafından tanımlanan işveren markası; örgüt tarafından çalışana verilen ekonomik, psikolojik ve fonksiyonel faydalardır (Dönmez, 2017). Aslında, işveren markası “bir örgütün mevcut ve gelecekteki çalışanı için arzu edilen bir yer olduğunu bildirme çabalarının toplamı”nın ürünüdür (Lloyd, 2002).

İşveren markasının temel rolü, yönetim için önceliklere odaklanmak, üretkenliği artırmak, işe alma, tutma ve bağlılığı sağlamak için örgütlerde tutarlı bir çerçeve sağlamaktır. İşgücünün çok kolay yer değiştirebiliyor olması örgütler için iyi bir işveren imajına sahip olmayı gerekli hale getirmektedir. İşveren markası, işverenin itibarını ve çalışanlarına verdiği değeri göstermektedir (Barrow ve Mosley, 2005).

Yetenekli adayları cezbetmek için başarılı bir işveren markası önemli bir araç olarak görülmektedir. Müşteriler markaları kendilerine sunulan, farklılık, ilgi çekici özellikler, faydalar sebebiyle tercih etmekte ve aynı şekilde işveren markası da mevcut çalışanlara ve hedef çalışanlara değer teklifleri, vaatler, farklılıklar sunarak yetenekli çalışanları örgüte çekmeye, sonrasında onları elde tutmaya ve bağlılıklarını sağlamaya yaramaktadır (Atlı, 2017). Kısacası, işveren markası çalışanların örgüt hedeflerini benimseyerek aidiyet duygusu geliştirmelerini sağlarken, örgütsel bağlılığın güçlü olması da yetenekli işgücünün örgütte kalmasını sağlamaktadır (Dönmez, 2017).

İşgören değer önermesi, müşteri değer önermesi kavramından hareketle ortaya çıkmıştır (Atlı, 2017; Ceylan, 2007) ve çalışanın yaptığı iş, çevresi, iş arkadaşları, ücretlendirme, liderlik gibi unsurların toplamıdır (Akar, 2015; Atlı, 2017). Başka bir tanımla çalışan değer önermesi; çalışanın bir örgüte getirdiği beceriler, yetenekler ve deneyim karşılığında elde ettiği eşsiz faydalar setidir (Salau, Osibanjo, Adeniji, Ojebola, Oludayo, Falola ve Atolagbe, 2018). Çalışanların beklentilerinin,

ihtiyaçlarının örgüt tarafından ne kadar karşılandığı ile ilgilidir. Yetenek yönetimi bağlamında ise bilinirliği yüksek, güçlü ve farklı özelliklere sahip, kaliteli bir marka haline gelmiş örgütün yetenekli çalışanların gözünde cazibesinin sürekli olarak devam etmesi anlamını taşımaktadır (Atlı, 2017).

İşveren markası, örgütün hedeflenen yetenekli çalışanlara sahip olmak için bir imaj oluşturma süreci ve örgütün kültürel kişiliği (Cheese, Thomas ve Craig, 2008) olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda işveren markası ile işgören değer önermesi arasındaki fark, işgören değer önermesi kavramının daha geniş ve kapsayıcı olmasıdır (Akar, 2015).

Uluslararası alanda araştırma yapan ISR danışmanlık firması 2006 yılında Asya-Pasifik bölgesinde şirketlerde çalışan yetenekli çalışanların beklentilerini ortaya koyan bir araştırma yapmıştır. Bu çalışanların işletmelerden beklentileri;

- Örgütün değerleri ve amaçları doğrultusunda karar veren liderler,
- Sürekli öğrenmeyi ve gelişmeyi teşvik eden bir çalışma ortamı,
- Çalışanlara saygı gösterilmesi

olmak üzere üç ana başlıkta toplanmaktadır. Bunlara ek olarak araştırma sonuçları, yetenekli çalışanların katı, bürokratik, risk almayan yönetim tarzına sahip olan işletmeleri tercih etmediklerini ve kariyer geliştirme programları olan şirketlerin yetenekli çalışanlar için daha cazip olduğunu ortaya koymuştur (Doğan ve Demiral, 2008).

Benzer bir araştırma da Dabirian, Kietzmann ve Diba (2017) tarafından yapılmıştır. Araştırma için mevcut ve eski çalışanların şirketlere yönelik düşüncelerini, tecrübelerini, bilgilerini paylaştığı Glassdoor web sitesinden en yüksek ve en düşük puan alan şirketler için yapılan 38.000'den fazla yorum toplamışlardır. Topladıkları verilerin analizi sonucunda, mevcut, eski ve potansiyel çalışanların işverenleri toplu olarak değerlendirdiklerinde ilgilendikleri yedi işgören değer önermesi şekil 1'de gösterilmektedir:

YEDİ İŞGÖREN DEĞER ÖNERMESİ						
Sosyal Değer	İlgi Değeri	Uygulama Değeri	Geliştirme Değeri	Ekonomik Değer	Yönetim Değeri	İş/Yaşam Dengesi
Mükemmel örgüt kültürüne sahip ve yetenekli kişilerle birlikte çalışabileceğin bir yer mi?	Zorlayıcı ama ulaşılabilir hedefleri olan ilgi çekici bir iş mi?	Bilgi ve becerilerini kullanabileceğin anlamlı bir iş mi?	Çalışanların profesyonel olarak gelişmesi ve ilerlemesi için fırsatlar var mı?	Çalışmalar maaş ayrıcalıkları ve ikramiyeler ile ödüllendiriliyor mu?	Yöneticiler çalışanlarına ilham ve yetki veren, saygılı, güvenilir, onları koruyan iyi ve dürüst liderler mi?	İş ve kişisel yaşam dengesini kurabilecek esnek çalışma uygulamaları var mı?

**Şekil 1.** Yedi işgören değer önermesi

(Dabirian, Kietzmann ve Diba, 2017, s.200) Türkçeye uyarlanmıştır.

Şekil 1'den de anlaşılacağı gibi, çalışanlar yedi işgören değer önermesini göz önünde bulundurmaktadır. Bunlar, işin sosyal unsurları, ilginç ve zorlu iş görevleri, becerilerin anlamlı bir şekilde ne ölçüde uygulanabileceği, mesleki gelişim fırsatları, maaş ödülleri, yönetimde rol alma ve iş/yaşam dengesinin sağlanmasıdır. Bu önermelerin hepsi çalışanlar için önemli olsa da önem dereceleri her çalışan için farklılaşabilmektedir.

Günümüzde yüksek nitelikli çalışanları çekmek için örgütün niteliklerinin ve çalışanlara sunduğu tekliflerin farklılaştığı görülmektedir. Yüksek nitelikli çalışanların geleneksel çalışanlara göre "çalışma"ya yükledikleri anlamın da farklı (Keser, 2004) olduğu göz önünde bulundurulduğunda onların manevi beklentilerinin de karşılanması gerektiği ifade edilebilir.

**Yeteneği seçme ve yerleştirme.** Seçme süreci; örgüt ve adayın özelliklerinin uygunluğunun değerlendirilmesidir (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).

İş dünyasının değişen koşullarında örgütler kendileri için gerekli olan bilgi, beceri, donanıma sahip yetenekli çalışanlara hızla ulaşmak zorundadır. 2011 yılında yayımlanan Peryön (Türkiye İnsan Yönetimi Derneği)-Towers Watson Türkiye yetenek yönetimi araştırma sonuçlarına göre şirketlerin yetenek yönetimi konusunda öngördükleri risklerin başında “seçme ve yerleştirme” gelmektedir (<https://www.peryon.org>). Yetenek yönetimine girdi sağlayan en önemli sürecin seçme ve yerleştirme olduğu (Altıntaş, 2003; Atlı, 2017; Ceylan, 2007) değerlendirildiğinde araştırma sonucu daha anlamlı hale gelmektedir çünkü 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).

**Yetenek havuzu.** İşe alım sürecinde iç kaynaklardan yararlanacak örgütlerin kullandığı yöntemlerden biri yetenek havuzlarıdır. Yetenek havuzu, bir örgütte yetenekli olarak tanımlanan çalışanlardan oluşan bir topluluğu tanımlamaktadır (Tansley, 2011). Örgütler, geleceklerini garantileyebilmek için bugünden işgücü kaynaklarını etkili şekilde planlamaktadır. Oluşturulan yetenek havuzu, örgütlerin var olan veya yeni iş sahaları ile ortaya çıkabilecek yetenek ihtiyacının pozisyona en uygun ve hızlı bir şekilde ulaşılmasına yardımcı olmaktadır (Yıldırım, 2016). Örgütlerde yönetici düzeyindeki roller, yükselen yıldızlar, ortaya çıkan liderler, yerel yetenekler şeklinde farklı yetenek havuzu sınıflandırmaları olabilmektedir (Tansley, 2011).

Doğan Online ve Hepsiburada Yönetim Kurulu başkanı Hanzade Doğan Boyner, “Yönetim Kurulu Dinamikleri Paneli”nde (2017) şirketlerin en önemli varlıklarının yetenek havuzları ve yarattıkları kültür olduğunu şu sözlerle ifade etmiştir:

“Biz sanayi devriminde değiliz, teknoloji devrimindeyiz. Benim yönettiğim şirketlerin tamamı hizmet sektöründe (...) Dolayısıyla şirketin varlığı nedir?

Kültürüdür... Çünkü pazarlamanız eksikse yatırım yaparsınız, pazarlamanızı arttırırsınız. Üretim ağınız zayıfsa, yatırım yaparsınız, üretim ağınızı arttırırsınız. Ama Őirketinizin kùltürü ve Őirketinizdeki yetenek havuzu, bu çağa uygun değilse, bu çağın mecbur kıldığı dõnüşümü yapmaya uygun değilse gidip kùltür satın alamazsınız.” (<http://www.hurriyet.com>).

**Çalışan tavsiye programı.** İç kaynakların kullanıldığı işe alım yöntemlerinden diğeri ise çalışan tavsiye programlarıdır. Bu uygulamada çalışanlar örgüt kùltürüne uygun adayları işe alım için tavsiye etmektedir. Bu sayede adaylara hem zahmetsizce ulaşılmakta hem de çalışan ödüllendirilmektedir (Atlı, 2017).

İnsan kaynakları danışmanlık Şirketi Randstad'ın, İstanbul bölgesinde çeşitli sektörlerde çalışan 126 yönetici ve insan kaynakları yöneticisiyle yürüttüğü araştırma sonucunda, 2018 Yılı İK Trendleri ve Ücret Raporu yayınlanmıŐtır. Rapora göre, doğru kişilerin bulunmasında en etkili kaynak olarak çalışan referansı kabul edilmektedir (<https://www.randstad.com>). Birçok örgütte kullanılan bu yöntemle örnek olarak Finansbank Anonim Şirketi verilebilir. Finansbank Anonim Şirketi “ArkadaŐını tavsiye et” uygulaması kapsamında ihtiyaçları doğrultusunda kendi personelinin tavsiye ettiği adaylara işe alımda öncelik vermektedir (<https://www.yenibiris.com>).

**Değerlendirme merkezi ve gelişim merkezi.** Değerlendirme merkezi, kişinin potansiyeli ve yetkinliklerinin bir takım kurgulanmıŐ değerlendirme teknikleri ile analiz edilmesini sağlayan uygulamalar bütünüdür (Yıldırım, 2016). Değerlendirme merkezleri işe alım, terfi, atama ve yedekleme amacıyla kullanılır. Temel olarak aynı metodolojiye sahip olmakla birlikte geliştirme merkezleri ise, çalışanların güçlü ve gelişime açık yetkinliklerini belirlemek ve gelişim planlaması yapmak için kullanılmaktadır (<https://www.peryon.org>). Bu açıdan değerlendirme merkezleri ile geliştirme merkezlerinin kullanım amaçlarının farklı olduğu gör÷lmektedir.

Adayların veya çalışanların hem bireysel hem de grup içerisindeki performansları çeşitli araçlar ve yöntemlerle ölç÷lmektedir Bunların başlıcaları Őunlardır (<https://www.kariyer.net>);

- Vaka çalışmalarını,
- Belirli bir konu hakkında grup tartışmaları,

- Yapılacak belirli bir iş için egzersizler,
- Sunumlar,
- Psikometrik testler,
- Rol yapma oyunları,
- Sosyal etkinlikler,
- Yazılı testler,
- Hedefe yönelik mülakat.

Değerlendirme merkezi uygulamaları, yapılan uygulamaların amacını bilen, süreçlerde gözlem ve değerlendirme yapabilen, eğitim almış danışmanlar tarafından yapılmalıdır (Ceylan, 2007). Bu araçlar ve yöntemler ile kişilerin; yeni durumlara adapte olabilme, analitik düşünebilme, karar verme, planlama, müzakere edebilme becerileri ile takım çalışmasına uygunlukları ve yaratıcılıkları ile zaman yönetimi yetkinlikleri değerlendirilir (<https://www.kariyer.net>).

**Yeteneği geliştirme.** Her çalışanın katma değer yaratan bir yetenek olarak değerlendirildiği örgütlerde, çalışanların örgüte çekilmesi ve bağlılıklarını sağlamada eğitim ve kariyer gelişimi önemli unsurlardır. Yetenek yönetiminin bu aşamasında çalışanlara kendilerini geliştirebilecekleri imkanlar sunulmakta, bireysel ve profesyonel gelişimleri için bir takım faaliyetler yürütülmektedir (Serim-Bahadanlı, 2013)

Geliştirme faaliyetlerinin etkili olabilmesi için örgütün stratejik hedeflerine uygun olması gerekmektedir. Her örgütün kendine özgü geliştirme faaliyetleri bulunabileceği gibi her çalışanın da ihtiyaç duyduğu eğitim ve gelişim faaliyeti farklı olabilir. Burada örgütler için en önemli hata, gündelik işlerin yeteneğin geliştirilmesi sürecinin önüne geçmesi ve gelişimin ertelenmesi yani çalışanların yetiştirilmesinin unutulmasıdır (Çırpan ve Şen, 2009)

Yetenek yönetiminde tek ve etkili olma garantisi olmayan geliştirme yöntemleri yerini, örgütü ve çalışanı daha etkili kılacak 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 zekası ve kültürü örgütün tamamına yayılmalıdır (Keçecioğlu, 2017).

Değişen dış çevre şartları ile örgütlerin değişen stratejik ihtiyaçları için liderlik rolü üstlenebilecek yeteneğe sahip yöneticilerin geliştirilmesi için de programlar düzenlenmektedir. Yetenek yönetiminde başarılı olan örgütlere baktığımız zaman liderlik gelişiminin kültürlerinin ayrılmaz bir parçası olduğunu ve aktif bir biçimde geliştirme sürecine üst düzey liderleri dahil ettikleri görülmektedir (Tarique ve Schuler, 2010).

Yedekleme planlaması ve uzantısı olarak liderlik geliştirme, örgütlerin gelecekte ihtiyaç duyacakları liderlik pozisyonlarının sağlanması, bilgi sermayesinin geliştirilmesi ve kalıcılığı, gelişimin teşvik edilmesi için yeteneklerin sistematik olarak tespit edilmesi, değerlendirilmesi, geliştirilmesi ve yerleştirilmesini içeren bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Rothwell, 2010). Yedekleme planlaması ve liderlik geliştirmeye öncelik vermeyen örgütler, yetenekte daimi bir yıpranma yaşamakta ve büyük değişikliklerle baş etmek zorunda kaldıklarında yanlış kararlar verebilmektedirler. Liderlik geliştirmedeki bir eksikliğin kaçırılmış kazançlar kadar büyük bir tehdit olduğunu düşünmemektedirler (Cohn, Khurana ve Reeves, 2008).

Örgütlerin başarı için doğru rollerde, doğru çalışanlara ihtiyacı vardır. Örneğin, Starbucks'ın CEO'su Orin Smith, 2000 yılında göreve getirildiği zaman 2005'te görevden ayrılacağını düşünerek kendi yedeklemesini planlamayı öncelik olarak görmüştür. İçerideki adayların onun ayrılış tarihinde hala çok tecrübesiz olacaklarını anladığı zaman bölgesel bir süpermarket zincirinin yönetim kurulu başkanı, dışarıdan biri olan Jim Donald'a karar vermiştir. Donald şirketin sonraki CEO'su olarak işe alınmış ve kendisine Starbucks mağazalarında çalışma ve kahve kavurma tesislerinin gözlemlenmesini de içeren yoğun bir eğitim programı uygulanmıştır. Giderek daha çok bölümden sorumlu hale getirilmiş ve CEO görevine getirildiği zaman da ilk olarak kendi yedekleme planını hazırlamıştır. Söz konusu örnekteki gibi yöneticiler geride bırakacakları örgütün başarısı için yedekleme planlamasıyla yetenek geliştirmeyi bütünleştirmelidir (Cohn vd. 2008). Bu süreçle tüm üst düzey yöneticiler ilgilenmelidir. Lippman'ın belirttiği gibi; "bir liderin son



sınavı geriye insanları ikna edecek ve onları kazanacak bir adam bırakmasıdır.” (Koşar, 2018, s.216).

**Yeteneği tutma.** Çalışan tutma (employee retention) iş terimleri sözlüğünde; “Bir şirketin, mevcut personeli şirkette kalacak şekilde destekleyen bir çalışma ortamını sürdürme çabası” olarak tanımlanmakta ve “Birçok çalışan tutma politikası, çalışanların iş memnuniyetini arttırmak ve yeni personeli işe almak ve eğitmekle ilgili önemli maliyetleri azaltmak için çeşitli ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlamaktadır” şeklinde açıklanmaktadır (Business dictionary, 2019). 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 kavramı üç düzeyde tanımlanmaktadır (Baltaş ve Uşaklıgil, 2014);

- Vasıfsal bağlılık: Bağlılığı olumlu etkileyen kişilik özellikleri ile desteklenir, çalışanın iş hayatıyla ilgili olumlu bakış açısıyla ilgilidir.
- Durumsal bağlılık: Memnuniyet bu tanıma dahildir. Çalışan bu düzeydeki bağlılık ile işiyle bütünleşme, adanmışlık, yetki sahibi olduğunu hissetme, yüksek enerji ve tutku gibi olumlu duygular taşımakta, kendini şirketin bir parçası olarak görmekte, başarılı olmak için, aktif zihinsel ve duygusal çaba harcamaya hazırdır.
- Davranışsal bağlılık: Çalışanın fazladan çaba göstermesi, sorumluluk alarak inisiyatif kullanması, örgütün hedefleri doğrultusunda değişime uyum sağlayarak yenilikçi faaliyetlerde bulunması gibi davranışlarla açıklanmaktadır.

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 hissediyorsa kalacaklardır ve bu sayede elde tutma faaliyetleri başarılı olacaktır (Baltaş ve Uşaklıgil, 2014)

Randstad İnsan Kaynakları ve Ücret Araştırmasının 2017 yılı sonuçlarına göre şirketlerin 2017 yılında karşılaştığı en büyük zorluk, yetenekli çalışanları elde tutmaktır. 233 yöneticiyle yürütülen çalışmada ankete katılanlara insan kaynaklarındaki zorluklar sorulmuş ve %41,2 oranla “en iyi çalışanları elde tutmak”

yanıtını vermişlerdir (<https://www.randstad.com>). Benzer şekilde, DATIS HR şirketi sağlık sektöründe 425 üst düzey yönetici ile bir anket çalışması yapmıştır. Sonuçlara göre; CEO'lar için 2018 yılının en önemli önceliğinin %67,6 ile "çalışan bağlılığı" olduğu belirtilmiştir (Threnhauser, 2018).

Olenski (2015), çalışan sirkülasyonundan kaçınmak ve en iyi çalışanları tutmak için yedi ipucu sunmaktadır. Bunlar;

- Seçici işe alım: Çalışanları tutma faaliyetlerine başlamadan önce doğru çalışanların işe alındığından emin olmak gerekir.
- Rekabetçi ücret paketi sunmak: Birinci sınıf yetenekleri tutmak için onlara iyi ücret vermek gerekir. Sağlık sigortası, hayat sigortası ve emeklilik tasarrufu planı çalışanları korumak için çok önemlidir.
- Konforlu bir çalışma ortamı ve kültür sağlamak: Çalışanlar kendilerini güvende ve rahat hissetmelidir. Ofisin uygun şekilde havalandırılması, iyi aydınlatılması, sıcaklığı, rahat bir ortam olması önemlidir. Ayrıca çalışanları mutlu ve motive eden örgüt kültürüne ihtiyaç vardır.
- Eğitim vermek: Tüm çalışanların beceri gelişimi için eğitim verilmelidir. Bunlar bilgisayarlı eğitim, DVD'ler, ses kayıtları, kitaplar, makaleler, broşürler, mentorluk programları, seminerler ve sınıf eğitimleri olabilir.
- Çalışanları dinlemek: Çalışanların profesyonel ve özel yaşamlarında neler olduğunu öğrenmek için birkaç dakika bile ayırmak önemlidir. Belki örgütle ilgili harika bir iş planı teklif edebilirler ve böylece kendilerini tüm iş sürecinin bir parçası gibi hissederler. Belki de hasta olan bir yakınları vardır, bir kart veya çiçek göndermek onları değerli hissettirecektir.
- Üç aylık değerlendirmeler yapmak: Bire bir yapılan toplantılar hedeflerin belirlenmesini ve bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğinin belirtilmesi için gereklidir. Aynı zamanda çalışanların neye ihtiyaçları olduğu da konuşulmalı ve bu toplantılar ders niteliğinde olmamalıdır.
- Takdir etmek: Belki de yetenekli çalışanlar için en önemlisidir. Basit bir teşekkür veya el yazısı ile hazırlanmış bir not veya maddi ödüller olabilir. Çalışanlara övgüde bulunmak performans hedeflerini tamamlamaları için

en etkili yollardan biridir, bu da uzun süre boyunca örgütte kalmak istemelerini sağlayacaktır.

Büyük bir küresel şirket olan Google, üst düzey yeteneklere sahip olmak ve onları tutmak için, yaratıcı ve üretken ekiplerin desteklenmesi gerektiğine inanmaktadır. Başarılı ekiplerin sırrını çözmek için de büyük bir çalışma başlatmış, elli yıllık araştırmalar incelenmiş ve yüzlerce görüşme ve gözlem yapılmıştır. Bulunan temel özellik; güvenli ortamın yaratıldığı ekiplerde çalışanların Google'dan ayrılma eğilimlerinin daha düşük olduğu, farklı fikirleri anlama ve satışların daha yüksek olduğu ve en az iki kat etkili ve verimli olduklarıdır. Güvenli ortam; çalışanların duygusal tartışmalara açık, paylaşımların yüksek, empati kurulan, karşılıklı konuşmada sıra ile konuşmaya özel gösterilen, hata yapıldığında kabul edilen kültürü ifade etmektedir (Steele, 2016). Bu araştırma, çalışanların performansını artırarak, potansiyellerini ortaya çıkarma ve değer ortaya koymalarında kurum kültürünün ne kadar etkili olduğunu ve çalışanların bağlılıklarında ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, rakiplerine göre avantaj elde etmek isteyen örgütler başarıyı onları rakiplerinden farklı kılacak, ekonomik yarar sağlayacak ve kolayca taklit edilemeyecek unsurlar ile sağlayabilirler (Pfeffer, 1995) ve hiç şüphesiz günümüzde rekabette üstünlüğün sırrı, insandır ve yetenekli çalışanları tutmak, örgütsel bir çaba haline dönüşmelidir.

## **Eğitimde Yetenek Yönetimi**

Cappelli (2008) yetenek yönetimini; insan sermayesi için duyulan ihtiyacı karşılayacak bir hazırlık süreci olarak tanımlamaktadır. Birçok kitap, makale ve araştırma da geleneksel olarak yetenek yönetimi kavramını benimsemiş olan iş ortamında uygulanan insanların gelişim stratejilerine odaklanmıştır (Riccio, 2010). Yetenek yönetiminin eğitim örgütlerini nasıl etkileyeceğine yönelik alan yazında çeşitli teoriler olmasına rağmen bu yönetim anlayışının pratikte nasıl uygulanacağına dair yeterli çalışma son derece azdır (Aytaç, 2014).

Dünya genelinde yaşanmaya devam eden ekonomik ve yapısal dönüşüm toplumların bu değişim sürecine uyum sağlamalarını gerekli hale getirmiştir. Taklit edilemez, özgün, sürdürülebilir rekabet kaynağının, örgütlerin sahip olduğu insan kaynağının duygusal ve zihinsel birikimi olduğu belirtilmektedir (Boudreau ve

Ramstad, 2005). Toplumların, geleceklerini planlama, şekillendirme, diğer toplumların gerisinde kalmama düşüncesiyle gelen rekabet stratejileri eğitim örgütlerinin etkililiğiyle mümkündür (Tabançalı 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.

Behrstock (2010), eğitimde yeteneğin etkili yönetimi için üzerinde durulması gereken sekiz temel alan belirlemiştir:

- 1- Hazırlık: Yükseköğrenim kurumları hazırlık programlarına öğretmen alımlarında seçici olmalı ve belirli konularda öğretmenlerin ihtiyaçlarına cevap verebilmeli, geniş bir yelpazedeki pedagojik yaklaşımları kullanmalı, çeşitli okullara uygulanabilir bilgi ve becerileri geliştirmelerini sağlamalıdır.
- 2- İşe Alma Süreci: Etkili öğretmenlere en çok ihtiyaç duyulan ilçelerde, ilçe ve devlet görevlileri mesleğin ve öğretimin olumlu özelliklerini tespit etmeli

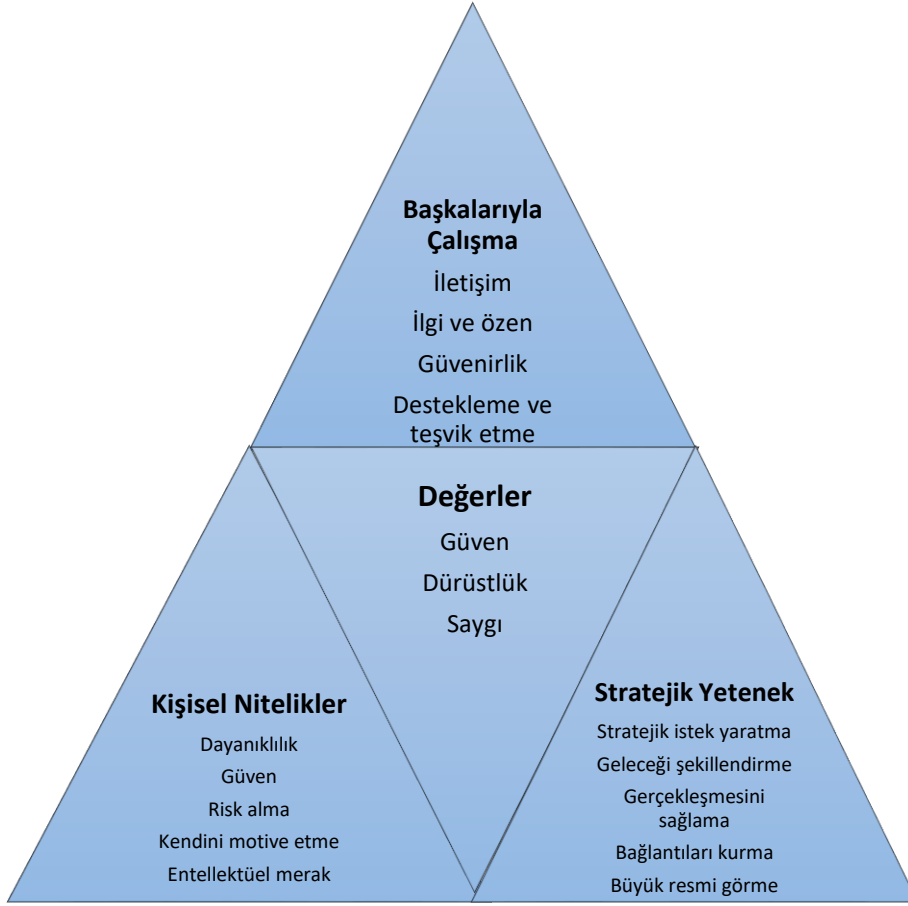
ve tanıtımını yapmalıdır. Ayrıca yetkililer aday havuzlarına ulaşırken işe alım standartlarını yüksek tutmalıdır.

- 3- İşe Alma: İlçeler ve öğretmenler arasında bilgi paylaşımına izin verilmeli ve işe alım süreçleri erken işe alım zaman çizelgesinde yürütülmelidir.
- 4- Rehberlik: Yeni öğretmenlere yüksek kaliteli rehberlik ve mentorluk programı sunulmalı ve bu programa mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin durumlarını anlayan öğretim görevlileri eşlik etmelidir.
- 5- Mesleki Gelişim: Devam eden, farklılaştırılmış mesleki gelişim tüm öğretmenler için mevcut olmalıdır.
- 6- Tazminat ve Teşvikler: Öğretmenler performansa dayalı maaşlarla ödüllendirilmelidir.
- 7- Çalışma Şartları: Öğretmenler olumlu, işbirlikçi ve takım odaklı okul kültürünün olduğu profesyonel bir iş yerinden keyif alırlar. Öğretmenlerin iş yükleri makul olmalı, güvenli, temiz ve uygun şekilde donatılmış okullar olmalıdır.
- 8- Performans Yönetimi: Öğretmen değerlendirmeleri farklılaştırılmalı, açık ve zamanında geri bildirim yapılmalıdır. Öğretmenlerin hedefleri mesleki gelişimleri ve teşvikleriyle bağlantılı olmalıdır.

Behrstock (2010), bu en iyi uygulama alanları ile eğitimci kariyerinin sürekliliğinin sağlanabileceğini belirtmektedir. Smylie ve Wenzel (2006) de koordineli yetenek yönetimi çalışmalarını uygulayan okulların yetenek yönetimi süreçleri ile başarılı reform çabaları arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

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 arttırması 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 arttıracaktır (Koşar ve Yalçınkaya, 2013). Okul yöneticileri tarafından

yürütülen liderlik stillerinin, okul kültürü ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu veya olumsuz etkileri bulunmaktadır (Aytaç, 2015). Davies ve Davies (2014), okulların uzun vadede sürdürülebilirliği için liderlik yeteneği geliştirme konusu üzerinde durarak temel liderlik boyutları belirlemiştir.



Şekil 2. Liderliğin temel boyutları (Davies ve Davies, 2014, s.176)

Buna göre, liderliğin temel yapısını oluşturan bütüncül bir çerçeve çizilmiştir. Liderlerin, yüksek performanslı takımlar oluşturmaya, duygusal zekaya sahip olabilmeye, etkili iletişim kurabilmeye, dürüstlük, saygı ve güven gibi temel değerlere sahip olmaya ihtiyaçları vardır. Çünkü yetenekli çalışanların belirlenmesi, okula çekilmesi, geliştirilmesi ve bağlılıklarını sağlamada liderlerin yetenek yönetimi kabiliyetleri ön plana çıkmaktadır (Aytaç, 2015).

Özetle, 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.

### **Yetenek Yönetimi ile İlgili Araştırmalar**

Bu bölümde yetenek yönetimi ile ilgili yurtiçinde ve yurtdışında yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

**Türkiye’de yapılan araştırmalar.** Akar’ın (2012) yetenek yönetiminin bazı Türk üniversitelerinde uygulanmasına yönelik öğretim üyelerinin düşüncelerini ortaya koymak amacıyla yaptığı doktora tez çalışmasının nicel boyutu araştırmacı tarafından geliştirilen Üniversitede Yetenek Yönetimi Ölçeği aracılığıyla İstanbul’da bulunan üç üniversitede görev yapan 275 öğretim üyesine uygulanmıştır. Nitel boyut ise üç üniversitede görev yapan 11 dekan ve dekan yardımcısı ile görüşme yapılarak yürütülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre, yeteneği çekme boyutu “biraz”, yerleştirme, geliştirme, tutma ve örgütsel yedekleme boyutları “çok az” düzeyde uygulanmaktadır. Yöneticilerin çoğunluğu üniversitelerde çeşitli sınırlılıklar nedeniyle yetenek yönetiminin uygulanma zorlukları olduğunu, kişisel çabalarla uygulamaları yürüttüklerini belirtirken, yöneticilerin bir kısmı ise üniversitelerinde büyük ölçüde yetenek yönetimi uygulandığını belirtmiştir.

Demirkasımoğlu ve Taşkın (2015), tarafından yapılan araştırma ile özel ilk ve ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmen görüşleri doğrultusunda, uygulanan yetenek yönetimi stratejileri ve örgütsel etkililik arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmacılar tarafından geliştirilen likert türünde bir ölçek ile Okul

Etkililiği İndeksi kullanılarak özel okullarda görev yapan 210 öğretmenden veriler toplanmıştır. Çıkan sonuçlara göre, özel okullarda yetenek yönetimi stratejileri “kısmen” uygulanmaktadır ve sırasıyla uygulanan yetenek yönetimi stratejileri; işe seçme, yeteneğin geliştirilmesi, işe çekme ve yeteneğin elde tutulmasıdır. Öğretmenlerin okul etkililiği ile yetenek yönetimi stratejilerinin kullanılmasına ilişkin görüşleri arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Günbey'in (2016) Giresun Üniversitesi yönetici ve akademik personelinin yetenek yönetimi boyutları (yeteneği çekme, yeteneği seçme ve yerleştirme, yeteneği geliştirme ve yeteneği tutma) ile ilgili görüşlerini belirlemeye yönelik yaptığı yüksek lisans tez çalışmasında, 8 akademik personel ve 3 yönetici ile yapılan görüşmelerle veriler toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, kurumun yeteneği çekmek için kongre, konferans ve sempozyum gibi yolları kullandığı, potansiyel yetenekli öğrencileri çekme açısından bakıldığında kariyer günleri düzenlediği ve burs imkânı sağladığı ortaya konulmuştur. Yetenekli akademisyenleri seçme ve yerleştirme sürecinde ise bilimsel yeterliklere önem verilmektedir. Yeteneği geliştirmek için üniversitenin yönetsel bir politikasının olmadığı görülmüştür. Araştırma üniversitenin ortak bir yetenek yönetimi politikası olmadığı için yetenek yönetimi uygulamalarının da etkili bir biçimde uygulanmadığı sonucunu ortaya koymuştur.

Zafer Güneş ve Keskinçilic Kara (2017), özel okullarda yetenek yönetimi uygulamalarının gerçekleşme düzeyini belirlemek amacıyla araştırma yapmışlardır. Özel ilkököl, ortaoköl ve liselerde çalışan 257 öğretmenin katılımcı olduğu araştırmada, veriler araştırmacılar tarafından geliştirilen Özel Okullar İçin Yetenek Yönetimi Ölçeği aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmada, yetenek geliştirme boyutunda öğretmen görüşleri “yüksek” düzeyde bulunurken, “yetenek kültürü”, “yetenek belirleme” boyutları ve yetenek yönetiminin toplamına ilişkin görüşler “orta” düzeyde bulunmuştur. Özel okullarda “yetenek belirleme” uygulamalarının en düşük düzeyde çıkması dikkat çekicidir.

Yerlikaya'nın (2017), okul yöneticilerinin yetenek yönetimi ile öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliklerini belirlemeye yönelik İstanbul ilinde 13 resmi ve 15 özel ortaöğretim okulunda görev yapan 384 öğretmene “Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri Ölçeği” ve araştırmacı tarafında geliştirilen “Eğitimde Yetenek Yönetimi Ölçeği” uygulanmıştır. Araştırma



sonuçlarına göre; öğretmenlerin okul yöneticilerinin eğitimde yetenek yönetimi düzeylerine yönelik algıları, ölçeğin tüm boyutlarında “bazen” düzeyindedir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin farklılıklarını yönetmesi düzeylerine yönelik algıları “sıklıkla” düzeyinde, yöneticinin farklılıklardan yararlanması alt boyutundaki algıları ise “bazen” düzeyindedir. Özel okul öğretmenlerinin eğitimde yetenek yönetimi algısının devlet okulu öğretmenlerine göre daha yüksek olması da araştırma sonuçları arasındadır.

Yarar'ın (2018) okullarda yetenek yönetimine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemeye yönelik yaptığı yüksek lisans tez çalışmasında, İstanbul ilinde 15 okul yöneticisi ve 20 öğretmen katılımcıdan yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla veriler toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin yarısı yeteneklerini gösterebilecekleri imkânların sunulmadığını, okulda yapmayı planladıkları etkinlikleri gerçekleştiremediklerini belirtmiştir. Okul yöneticilerinin yarısından fazlası, öğretmenlerin ise yarısı okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimleri için yapılan çalışmaların yetersiz olduğunu belirtmiştir. Yetenekli öğretmenlerin sürekliliğinin sağlanamadığı, maddi ve fiziksel yetersizliklerin olduğu, yöneticilerin kişisel çabalarıyla yetenekli öğretmenlere ulaşmaya çalıştığı, okullarda görevlendirme yapılırken yetenek bazında değil de branş bazında görevlerin verildiği diğer sonuçlar arasındadır. Bazı öğretmenler okullarda yetenek geliştirmeye yönelik kültür oluşması adına okul yöneticilerinin bilinçlendirilmesi gerektiğini ve okul yöneticilerinin öğretmene olan bakış açısının değişmesi gerektiğini belirtmiştir. Okul yöneticileri ise bu konuda yöneticilere eğitim verilmesinin yanında öğretmenlere de eğitim verilmesi gerektiğini, yetenek yönetimini eğitim sistemlerinde başarı ile uygulayan ülkelerin araştırılması gerektiğini ifade etmişlerdir.

**Yurtdışında yapılan araştırmalar.** Riccio (2010) yükseköğretim ortamında yetenek yönetimi ile ilgili başarılı uygulamaları belirlemeye odaklandığı yüksek lisans tez çalışmasında 7 küçük ve orta ölçekli kolej ve üniversitenin çalışan stratejilerini incelemiştir. Bu stratejilerin amacının, sürekliliği sağlamak ve kurumsal önceliklerini desteklemek için örgüt içinden gelecek liderler yetiştirmek olduğu belirtilmiştir. Özellikle, başkanlık vizyonu, liderlik taahhüdü, kurumsal öncelikler arasında yetenek yönetiminin yeri, program özellikleri ve program değerlendirmesi de dâhil olmak üzere çeşitli alanlar üzerine odaklanılmış ve araştırma sonucunda

insan kaynakları departmanlarının kendi yetenek yönetimi yaklaşımını başlatmaları, geliştirmeleri ve desteklenmelerine hizmet edecek kapsamlı bir model sunulmuştur. Bununla birlikte araştırma boyunca birçok kurumda ilerleme kaydedilmesine rağmen yetenek yönetimine ayrılan zaman ve harcanan kaynakların kurumsal başarıya nasıl dönüştürüldüğünün anlaşılması konusunda yetersiz olunduğu belirtilmiştir.

Davies ve Davies (2011) alışmalarında okullarda yetenek yönetiminin nasıl gerçekleştirileceği ve okul yöneticilerinin yetenek yönetimi liderliği üzerinde durmuştur. Yetenek yönetimi yaklaşımının aşamalı bir süreç içerdiğini belirterek bu sürecin ana hatlarını ortaya koymuşlardır: 1) Değerleri ve stratejileri tanımak, 2) Sıkı performans değerlendirmesi uygulamak, 3) Performans ve potansiyeli birbirinden ayırmak, 4) Yetenek geliştirme, 5) Güçlü profesyonel öğrenme gerçekleştirmek, 6) Yetenek gelişimini destekleyecek mimariyi oluşturmak, 7) Yetenek yönetimi kültürü oluşturmak, 8) Daha geniş bir sistem bünyesinde çalışmak, 9) Yetenek yönetimini tüm okul süreçlerine dâhil etmek. Davies ve Davies yetenek yönetimini, gelecek için ihtiyaç duyduğumuz yenilikçi ve etkili lider takımını oluşturmakla ilişkilendirmiştir.

Veladat ve Navehebrahim (2011) ilköğretim okullarında yetenek yönetimini eğitim uzmanlarının bakış açılarıyla incelemek amacıyla 8 ilköğretim okul müdürüyle görüşme yapmıştır. İlkretim okullarında yetenek yönetimini gerçekleştirebilecek fırsatlar ve engeller üzerine yapılan görüşmelerde yeteneği belirlemek, eğitmek, tutmak ve geliştirmek olmak üzere dört temel alan belirlenmiştir. Araştırma sonuçları, okulların yetenekleri belirlemeyi daha sonraki dönemlere ertelediklerini ve okul müdürlerinin, çocukların yeteneklerini kendi finansal kaynaklarıyla bytmeye olanak sağlayacak tesisler hazırlamanın ailelerin sorumluluğunda olduğunu düşündüklerini ortaya koymuştur. Bazı okul müdürleri, yetenek yönetimini uygulamak istediklerini ancak btlerinin yetersiz olduğunu belirtirken bazıları yeteneklerini yönetmek için düşündüklerini yapacak yetkiye sahip olmadıklarını belirtmiştir. Sınıf nüfusunun yoğunluğu, okul müdürlerinin, öğrencilerin okuldaki bireysel gereksinimlerini göz önünde bulundurmalarına engel teşkil eden diğer sorunlardan biridir. Araştırmacılar mevcut yetenek geliştirme yöntemlerinin, çocukların geleceği için eğitim toplumunun ihtiyaçlarını karşılayamadığı sonucuna ulaşmıştır.

Rudhumbu ve Maphosa (2015) tarafından özel yükseköğretim kurumlarının yetenek yönetimi stratejilerini belirlemeye yönelik yapılan araştırmada, yeteneklerin

çekilmesi, motive edilmesi ve performanslarının geliştirilmesi konusunda yetersiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre; özel yükseköğretim kurum yöneticileri yetenek yönetimiyle ilgili sorumlu tutulmadıkları için yetenekle ilgili konulara çok az vakit ayırmaktadır ve bu kurumlarda performansa dayalı ödüllendirme anlayışı yoktur. Çalışma, yöneticilerin yetenek yönetimi programlarını planlama ve uygulamada bilgi ve yetenek eksikliği olduğunu ortaya koymuştur.

Yurtiçinde ve yurtdışında yapılan çalışmalara bakıldığında; eğitim örgütlerinde yetenek yönetiminin kısmen uygulandığı, devlet okullarına göre özel okullarda yetenek yönetimine ilişkin öğretmen algısının daha yüksek olduğu, öğretmenlerin mesleki gelişimleri için yapılan çalışmaların yetersiz olduğu, yöneticilere yetenek yönetimine ilişkin eğitim ve imkân verilmesi ile okulların kendi yetenek yönetimi anlayışını geliştirmeleri gerektiği sonuçlarına ulaşılabilir.

## **Bölüm 3**

### **Yöntem**

Özel liselerde görev yapmakta olan okul yöneticilerinin (müdür, müdür yardımcısı) yetenek yönetimine ilişkin görüşlerinin araştırılmasını amaçlayan bu çalışmada, nitel veri toplama teknikleri ve durum deseni benimsenmiştir.

Nitel araştırma, kendi doğal ortamında belirli durumlardaki bireylerin tecrübelerinin, duygu ve düşüncelerinin, algılarının incelenmesine dayanan yorumlayıcı bir araştırma yaklaşımıdır (Gürbüz ve Şahin, 2016). Bu araştırma yönteminde temel amaç, insan davranışlarını sosyal olgu ve olayları açıklanabilir hale getirmek, “niçin” ve “nasıl” sorularına cevap bulmaktır (Metin, 2014). Nitel araştırmalarda veri toplama araçları olarak yaygın olarak görüşme, gözlem ve doküman incelemesi yöntemleri kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016). Bu araştırmada nitel araştırma yönteminin seçilmesinin sebebi, bulgularla ilgili önceden belirlenmiş sınırlamalar olmadan gerçek dünyada olan bitenleri onlar ortaya çıktıkça olduğu gibi çalışmak ve nitel araştırmanın durum değişikçe veya eldeki sorun daha iyi anlaşıldıkça yeni bir sorgulamanın benimsenmesine açık olmasıdır (Christensen, Johnson, ve Turner, 2015).

Durum 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 (Metin, 2014). Bütüncül çoklu durum deseninde ise her bir durum kendi içinde bütüncül olarak ele alınmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu doğrultuda bu çalışmada farklı özel okul yöneticilerinin okullarındaki süregelen yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri ele alındığı için bütüncül çoklu durum deseni tercih edilmiştir.

### **Çalışma Grubu**

Araştırmanın çalışma grubunu, 2017-2018 eğitim öğretim yılında Ankara ilinin 9 merkez ilçesinde (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Pursaklar, Sincan, Yenimahalle) görev yapmakta olan 23 özel okul yöneticisi (müdür ve müdür yardımcısı) oluşturmaktadır.

Çalışmada amaçlı örneklem yöntemlerinden kolay ulaşılabilir ve maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği kullanılmış ve veri doygunluğu dikkate alınarak katılımcı görüşmeleri tamamlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Araştırma için randevu talep edilen 7 özel okul yöneticisi görüşmeyi kabul etmemiştir. Maksimum çeşitlilik örneklemede amaç, çalışma grubu ile ilgili 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 değişkenler çeşitlilik kaynağı olarak alınmıştır. Çalışma grubunda yer alan özel lise yöneticilerinin demografik özellikleri Tablo 5’de gösterilmektedir.

Tablo 5.

*Çalışma Grubunda Yer Alan Özel Lise Yöneticilerinin Demografik Özellikleri*

Sıra/Kod	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Yöneticilik Görevi	Branş	Kıdem (Yıl)	Okuldaki hizmet süresi (Yıl)
Y1	Erkek	64	Lisans	Müdür	İngilizce	42	3
Y2	Kadın	29	Lisans	Müdür Yrd.	Türk Dili ve Edebiyatı	5	4
Y3	Kadın	30	Lisans	Müdür	Matematik	7	7
Y4	Erkek	65	Lisans	Müdür	Fransızca	37	36
Y5	Erkek	69	Lisans	Müdür	Beden Eğitimi	49	23
Y6	Erkek	48	Lisans	Müdür Yrd.	Almanca	26	1
Y7	Kadın	40	Lisans	Müdür Yrd.	Biyoloji	18	1
Y8	Kadın	37	Y. Lisans	Müdür Yrd.	Türk Dili ve Edebiyatı	37	11

<b>Y9</b>	Erkek	45	Lisans	Müdür	Tarih	18	8
<b>Y10</b>	Erkek	53	Y. Lisans	Müdür	Coğrafya	31	2
<b>Y11</b>	Kadın	38	Y. Lisans	Müdür Yrd.	Tarih	17	2
<b>Y12</b>	Kadın	32	Y. Lisans	Müdür Yrd.	İngilizce	9	8
<b>Y13</b>	Kadın	48	Lisans	Müdür Yrd.	Fizik	24	2
<b>Y14</b>	Kadın	44	Lisans	Müdür Yrd.	Türk Dili ve Edebiyatı	12	10
<b>Y15</b>	Kadın	38	Y. Lisans	Müdür	Matematik	15	15
<b>Y16</b>	Kadın	45	Y. Lisans	Müdür	Matematik	6	1
<b>Y17</b>	Kadın	29	Lisans	Müdür	Felsefe	6	5
<b>Y18</b>	Erkek	47	Lisans	Müdür Yrd.	Matematik	25	1
<b>Y19</b>	Erkek	32	Lisans	Müdür Yrd.	Tarih	8	5
<b>Y20</b>	Erkek	32	Lisans	Müdür	Türk Dili ve Edebiyatı	8	8
<b>Y21</b>	Erkek	66	Lisans	Müdür	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	38	2
<b>Y22</b>	Erkek	59	Lisans	Müdür	Matematik	30	12
<b>Y23</b>	Erkek	59	Lisans	Müdür	Tarih	38	2

Tablo 5’de görüldüğü gibi çalışma grubunda yer alan okul yöneticilerinin 13’ü müdür iken 10’u müdür yardımcısıdır. Yöneticilerin 11’i kadın, 12’si erkektir ve yaşları 29 ila 69 arasında değişmektedir. Çalışmaya katılan yöneticilerin 6’sı yüksek

lisans mezunu iken 17'si 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. Yöneticilerin mesleklerindeki kıdem yıllarına bakıldığında 1-9 yıl kıdeme sahip 7 yönetici; 10-19 yıl kıdeme sahip 5 yönetici; 20-29 yıl kıdeme sahip 3 yönetici; 30-39 yıl kıdeme sahip 6 yönetici ve 40 yıldan fazla kıdeme sahip 2 yönetici olduğu görülmektedir. 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 Süreci**

Çalışma grubunun belirlenmesi ve gerekli yasal izinlerin (bknz. Ek C ve Ek Ç) alınmasının ardından okul yöneticilerine telefon aracılığı ile ulaşılmış ve araştırmanın amacı ve yöntemi hakkında bilgi verilerek görüşme için randevu istenmiştir. Belirlenen randevu saatinde 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 not tutma tekniği kullanılarak görüşme esnasında katılımcı cevapları not alınmıştır. Kayıt altına alınan her bir görüşmeden elde edilen veriler araştırmacı tarafından dinlenerek word dosyası şeklinde bilgisayar ortamında yazılmıştır. Hazırlanan görüşme soru ve cevaplarının yer aldığı word dosyaları, katılımcıların gönüllü katılım formunda (bknz. Ek B) belirttikleri mail adreslerine e-posta ile gönderilerek verilerin doğruluğu konusunda kendilerinden teyit alınmıştır.

### **Veri Toplama Araçları**

**Görüşme:** Sosyal bilimlerde en sık kullanılan araştırma yöntemlerinden biridir. "Önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci" (Yıldırım ve Şimşek, 2016)

olarak tanımlanmaktadır. Görüşme ile kişinin bakış açısı, düşünceleri, yorumları, tepkileri anlamaya çalışılır. Görüşmecinin görevi, karşı tarafın dürüst, doğru ve rahat bir şekilde düşüncelerini açıklamasını sağlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Çepni (2012) etkili bir görüşmecinin güvenilir, meraklı ve doğal olması gerektiğini belirtmektedir. Görüşmecinin sergileyeceği davranışlar, doğru üslubun kullanılması, karşı tarafın tedirgin edilmemesi elde edilecek verilerin geçerliliği ve güvenilirliği ile doğrudan ilgilidir (Metin, 2014).

Söz konusu nedenlerle araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen 6 demografik ve 10 açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulurken ilgili yerli ve yabancı literatür 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 (bkz. Ek A) 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.

## **Verilerin Analizi**

Özel lise 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, betimsel ve içerik analizleri yapılmıştır. Betimsel yaklaşımda görüşme sorularına verilen cevapların ortaya çıkardığı temalar doğrultusunda özetlenmesi ve yorumlanması söz konusudur. İçerik analizinde ise amaç, toplanan verileri açıklayabilecek ilişkilere ve kavramlara ulaşmaktır. Betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan veriler, içerik analizinde



daha kapsamlı bir şekilde incelemeye tabi tutulur. Betimsel yaklaşımla fark edilemeyen kavram ve temalar bu analiz sonucu keşfedilir, bir araya getirilir ve organize bir biçimde yorumlanarak okuyucunun anlayabileceği bir şekilde sunulur (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Çalışma grubunda yer alan okul yöneticileri 1'den 23'e kadar Y kodu ile belirtilmiş ve belirlenen kodlar ve kategoriler organize bir şekilde, görüşme formunda yer alan her soru için oluşturulan tablolarla sunulmuştur. Aynı zamanda 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).

### **Geçerlik ve Güvenirlik**

Nitel bir araştırmada toplanan verilerin detaylı bir şekilde rapor edilmesi ve sonuçlara nasıl ulaşıldığının açıklanması geçerliğin önemli ölçütlerindendir (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 görüşme aracılığıyla toplanan verilerden türetilmiştir. İç geçerlik, uzman görüşü, katılımcı teyidi, bulguların doğrudan alıntılarla desteklenmesi, veri toplama aracının ve bulguların ilgili alan yazınla 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 vd. 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 güvenirlilik, sonuçların ortaya konan verilerle tutarlılığına ilişkin tutarlılık incelemesi ile; dış güvenirlilik 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 (1994) önerdiği (1994) Güvenirlik = Görüş Birliği/ (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı)X100 şeklindeki formülü kullanılarak güvenirlik 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.

## **Bölüm 4**

### **Bulgular ve Yorumlar**

Bu bölümde araştırmanın bulguları her bir alt problem temel alınarak sunulmuş, görüşme yapılan lise müdür ve müdür yardımcılarının vermiş olduğu yanıtlar doğrultusunda oluşturulan kategoriler ve kodlara yer verilmiş, ayrıca okul yöneticilerinin görüşleri doğrudan alıntılarla desteklenerek sunulmuştur.

#### **Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular**

**Okul yöneticilerinin “yetenekli öğretmen”in anlamına ve özelliklerine ilişkin görüşleri.** Okul yöneticilerinin yetenekli öğretmenin anlamına ve özelliklerine ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan ilk soru “ Size göre yetenekli öğretmen kimdir? Hangi özelliklere sahip olmalıdır?” şeklindedir. Araştırmaya katılan lise yöneticilerinin görüşleri Tablo 6’da belirtilmiştir.

Tablo 6.

*Yetenekli Öğretmenin Anlamına/Özelliklerine İlişkin Görüşler*

Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	n
<b>Kişilik Özellikleri</b>	İnsan sevgisi	Y1, Y7, Y8, Y9, Y15, Y21	6
	Sabırlı, İçten, Güleryüzlü	Y3, Y4, Y8, Y14, Y17	5
	Hoşgörülü	Y2, Y4, Y8	3
	Meraklı	Y4	1
	Saygılı	Y4, Y10, Y19	3
	Empatik	Y7, Y10	2
	Vicdan Sahibi/Adil	Y7, Y8, Y10, Y18	4
	Ahlaklı, Dürüst	Y5, Y9, Y15, Y20	4
<b>Mesleki Özellikler</b>	Yeniliğe açıklık	Y1, Y4, Y10, Y13, Y21, Y23	6
	Tutarlılık	Y1, Y2, Y19	3
	Uzmanlık	Y1, Y3, Y5, Y7, Y8, Y9, Y10, Y13, Y14, Y16, Y17, Y18, Y19, Y20, Y23	15
	Rol Model	Y1, Y5, Y15	3
	Vakit Ayırma	Y1, Y5, Y20	3
	İletişime Açıklık	Y2, Y4, Y11, Y16, Y22, Y23	6
	Materyal Tasarlama	Y2, Y5	2
	Bilgiyi Aktarabilme	Y6, Y8, Y11, Y12, Y15, Y16, Y17	7
	İşbirliğine Açıklık	Y13	1
	Alandışı Yetkinlikler	Y13	1
	Meslek Sevgisi	Y5, Y7, Y14, Y20, Y21	5
	Dersi Sevdirebilme	Y10, Y14, Y16, Y18, Y22	6

Tablo 6 incelendiğinde yöneticilerin yetenekli öğretmeni kişilik özellikleri ve mesleki özellikler kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Kişilik özellikleri kategorisinde insan sevgisi ( $n=6$ ), sabırlı/içten/güleryüzlü ( $n=5$ ), hoşgörülü ( $n=3$ ), meraklı ( $n=1$ ), saygılı ( $n=3$ ), empatik ( $n=2$ ), vicdan sahibi/adil ( $n=4$ ), ahlaklı/dürüst ( $n=4$ ); mesleki özellikler kategorisinde yeniliğe açıklık ( $n=6$ ), tutarlılık ( $n=3$ ), uzmanlık ( $n=15$ ), rol model ( $n=3$ ), vakit ayırma ( $n=3$ ), iletişime açıklık ( $n=6$ ), materyal tasarlama ( $n=2$ ), bilgiyi aktarabilme ( $n=7$ ), işbirliğine açıklık ( $n=1$ ), alandışı yetkinlikler ( $n=1$ ), meslek sevgisi ( $n=5$ ), dersi sevdirebilme ( $n=6$ ) ifadeleri öne çıkan

kodlar arasında yer almaktadır. Bazı yöneticilerin yetenekli öğretmenin kişilik özelliklerine ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*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 (Y1).*

*Öğrencinin bir öğrenci olduğunu, kendinden küçük olduğunu, hata yapabileceğini, öğretmeninse bunu hoşgörü ile karşılaması gerektiğini düşünüyorum. Öğrenci saygısız bir davranış sergilediğinde ise öğretmenin tutumu hoşgörülü davranmak, onu iyice kızdırmamak olmalı diye düşünüyorum (Y2).*

*Disiplinli olmalıdır, güler yüzlü olmalıdır, samimi olmalıdır. İçten olması ve sabırlı olması en önemli özelliğidir (Y3).*

*Sınıf ortamı zaman zaman yorucu ortam olabilir çocukların yaşı itibariyle değişik seviyelerde daha çok yoğunlaşabilir böyle şeyler ama onlarda bile daha çok sabırlı olmanız lazım Bu bir yetenek midir tartışılır ama bunun olması gerekir. (...) Herkeste olduğu gibi öğrencinin de hata yapma sınırının yüksek olduğunu kabul etmek gerekir, her hatayı sen hata yaptın diye cezalandırma yoluna gidersek alabileceğimizi de alamayız. (...) Tabi ki çağın gerektirdiği bir takım bilgilere ulaşabilmesi, meraklı olması lazım, öğrenci için de aynı şey, eğitimin olması için önce öğrencinin merak etmesi lazım. Öğrenciyi merak ettiremezseniz başarılı olamazsınız. (...) Karşınızdaki kişi yaşı kaç olursa olsun bir birey, dolayısıyla onun özbenliğini rencide etmemeniz lazım, onunla yaşı küçük bile olsa yetişkin gibi konuşmanız lazım, onun kişilik haklarına saygı göstermeniz lazım, gereksiz yere sesinizi yükseltmemeniz lazım (Y4).*

*Öğretmen etik değerlere bağlı olacaktır (Y5).*

*Mesleğini ve çocukları seven, vicdan sahibi biri olmak zorunda çünkü yaptığı iş vicdanla ilgili bir iş. (...) Büyük bir sorumluluk aldığını bilmesi gerekir, empati yapabilmeli, olumlu veya olumsuz yaptığı davranışın çocuğun hayatını etkileyebileceğini bilmeli (Y7).*

*İnsan sevgisinin yani hümanizmin doruklarında olmanız gerekiyor.(...) Sadece akademik yeterlilik değil, sadece vicdanlı olmak değil, sadece sabırlı olmak değil. Hepsi bir arada bir bütün olmalı ki siz gerçek bir öğretmen olun. Gerçekten başarılı bir öğretmen olun. (...) Anlayışlı ve hoşgörülü olmanız gerekiyor. Karşınızdaki insanlar başka insanların en değerli varlığı. Onlar size günün belirli saatleri arası ama her gün size emanetler, hatta her yıl. (...) Bu sadece bir sabır işi değil. Bu biraz da vicdan işi. Yani siz o sınıftan çıktığınızda vicdanınızın rahat olması gerekiyor. Gece yastığa başınızı o çocuklara not*

verdikten sonra rahatlıkla koymanız gerekiyor. Adalet sisteminizin çok gelişmiş olması gerekiyor (Y8).

*İnsani özellikleri ön plana çıkan öğretmen ahlaki becerileri, ahlaki yönü ve merhametiyle çocukları doğru insan olma konusuna kanalize edebilir. Bizdeki yetenekli öğretmen kavramı karşılığı bir; alanına vakıf olacak; iki insani ilişkileri ön planda olacak, presentabl bir kişi olacak. (...) Bizim için yetenekli öğretmen; alanına vakıf, insani becerilere sahip, ahlaklı ve merhametli olan kişidir. Alanına vakıf olan kişi doğru bilgi yönetimiyle çocukları sınav odaklı amacına ulaştırabilir. İnsani özellikleri ön plana çıkan öğretmen ise ahlaki becerileri, ahlaki yönü ve merhametiyle çocukları doğru insan olma konusuna kanalize edebilir (Y9).*

*Çocukların şiddet içermeyen bütün görüşlerine saygı duyması gerekiyor. Elbette biz yönlendireceğiz elbette biz bazı görüşlerine yanlış diyeceğiz, biz öğreteceğiz. Ama kırmadan, aşağılamadan, incitmeden doğruyu anlatarak sadece “senin söylediğin yanlış” demek hiçbir öğrenci için yeterli bir cevap değil. Doğrusunu anlatmak ve onu bizzat yaşayarak göstermek lazım. (...) Yargılamadan özellikle de çocuğun verdiği cevapları değerlendirmek, onun kişiliğine yönelik herhangi bir yorum yapmamak son derece önemli. Çocukların geleceğin gençleri olduğunu, izzet-i nefis deniyor eski dilde, duyguları olduğunu bilerek işe başlamalı, empati kurabilmeli. Daha az önce bir öğretmen arkadaşım ile konuştuk. Dedim ki “sen lise 3’te böyle miydin?” bir öğrencimle ilgili konuşurken. Onlar daha çocuk ona göre davran. (...) Görüşlerinden dolayı çocukları suçlamamalı. Demokratik olmalı ama burada bir kere olduğu şeyi bilmeli. Demokratik oluyorum derken demokrasinin içeriğini bilmeli. Demokraside en önemli şeyin adalet olduğunu bilmesi gerekiyor. Demokrasinin bir çoğunluk rejimi değil çoğulculuk rejimi olduğunu bilmesi gerekiyor. Bu sadece söylem olarak değil davranışlarına yansımaları gerekiyor (Y10).*

*Sabırlı olması lazım, âşık olması lazım mesleğine yoksa normalde para kazanmak için yapılacak bir meslek değil (Y14).*

*Çocukları sevmesi çok önemli bu özelliklere sahip olan kişidir. İnsancıl olması gerekir. (...) Etik olarak dürüst olmalı örnek olacak davranışları da barındırması gerekir (Y15).*

*İnsani ilişkiler açısından bakarsak da hem idare, hem öğrenciler hem de öğretmenler ile iyi olmak zorunda. Bir de çok sabırlı olmak zorundalar. Özel sektörün getirmiş olduğu olumsuz taraf var, veliler parasını verdiği için her türlü hakka sahibiz, diye düşünüyorlar (Y17).*

*Dünya insanı olması taraftarıyım. Sırf milliyetçilik açısından olaya bakmadan dünya insanı olarak yetiştirmesi öğrenciyi, buna önem veriyorum. Sınıf içerisinde herhangi bir ayırım gözetmeksizin bu fiziksel ayırım olabilir... Görünüş haricinde ailesi ile ilgili düşünceleri öğrenen öğretmenlerde bu ayırım*

*içine girebiliyorlar. Öğrencinin ailesi böyle düşünüyor şöyle düşünüyor diye (Y18).*

*Davranış olarak öğrenciyi bir birey olarak görmeli. Öğrencinin de kendisine ait kişisel haklarının olduğunu bilmeli ve ona göre davranmalıdır. Hem idare, hem öğretmen arkadaşlarına hem de öğrencilere. Burada öğrencilere biz bir özel okul olduğumuz için sadece maddi boyutta bakılmamalı. Onların istekleri ve ihtiyaçları var bu ihtiyaçlarını da karşılamalı ve onların da bazı haklara sahip olduklarını bilmeli, onların kişilik özelliklerine karşı hiçbir şekilde davranış ve tutumda bulunmamalıdır (Y19).*

*Bir akademik olarak donanımlı olacak, iki bunu karşı taraftaki öğrenciye aktarabilecek, bu arada da iş ahlakı olacak (Y20).*

*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 (Y21).*

Bazı yöneticilerin yetenekli öğretmenin mesleki özelliklerine ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Kendisini yeniliklere açık tutması lazım, çağı takip etmesi lazım, okuması lazım. (...) Bir öyle bir böyle davranmaması, tutarlı olması gerekli. (...) Kendi branşında yetkin olması lazım. (...) Son derece güvenilir olması, çağdaş olması lazım, çocuk öğretmene baktığı zaman bir rol model görmeli. (...) Çocukla kendi çocuğuymuş gibi ilgilenebilecek vakit ayırması gerekir, gece saat 12'de bile çocuk arayıp öğretmene rahatlıkla soru sorabilmeli, bu illa ki dersle ilgili olması gerekmiyor, kendisiyle ilgili de soru sorabilir, o rahatlığı da vermesi lazım ama bunu yaparken de kendisinin bir öğretmen karşısındakinin de bir öğrenci olduğunu unutmaması gerekir, laubali bir ilişki olmamalı (Y1).*

*Öğretmenin en büyük yapması gereken tutum, fikrini değiştirmemeli. Bir gün verdiği bir karardan ertesi gün dönmemeli. Kuralları öğrenciye göre, kişiye göre, mekâna göre değişmemeli. Disiplinli bir öğretmese her zaman her yerde kurallarının peşinde olmalı. (...) İletişim becerisine, iletişim yeteneğine sahip olan öğretmendir. Çünkü çocuklarla özellikle ergenlik çağındaki çocuklarla bir aradayız. Kendi akademik bilgisi ne kadar yüksek olursa olsun doğru iletişim kuramadığı takdirde çocuklara ulaşamaz. Çocuklara dersi sevdiremez her şeyden önce. Çünkü günümüzde çocuklar öğretmen merkezli ders takibindeler. Bence en büyük yetenek öğretmende iletişim olmalı. Ergen sorunlarını ve ergenlere yaklaşımı bilmeli. Benim için yetenek bu. (...) Dersi ile alakalı materyal tasarım konusunda da yetenekli olmalı. Soru cevap, akıllı tahta, birçok materyal tasarımı, 3 boyutlular, 2 boyutlular ve v diyagramı mesela bütün bunları dersinde kullanmalı ve bu şekilde dikkat çekmeli. Balık kılıcı, basit hikâye. Basit hikâye mesela çocuğa dersi daha iyi öğretmek için*

basit bir hikâye anlatabilirsiniz. Konuyla ilgili görseller kullanabilirsiniz. Kısa videolar kullanabilirsiniz (Y2).

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 (Y3).

Çağın gerektirdiği bir takım bilgilere ulaşabilmesi, meraklı olması lazım, öğrenci için de aynı şey, eğitimin olması için önce öğrencinin merak etmesi lazım. Öğrenciyi merak ettiremezseniz başarılı olamazsınız. Öğrenci öğrenmek istemedikten sonra başarılı olmanız son derece güç. Kişinin kendisi için de böyle bir şey, yeni şeyleri öğrenme isteğini canlı tutmadığı sürece yeteneğinin ne olduğunun bile farkında olamaz insan. (...) Yetenekli öğretmen öğrencisini tanımalı, Öğrencisiyle iletişime açık olması lazım en önemsendiğim esasında iletişimsel boyutu mesleğin (Y4).

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. Aksi takdirde toplumda bir saygınlık uyandırma şansı olmaz. (...) Öğretmenin mesaisi olmaz. Öğretmen her yerde öğretmen olacak. Bunu yaparken karşılık beklemeyecek, karşılıksız yapacak. (...) Çağımızda sadece öğretimle olmuyor. İyi bir 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 (Y5).

Yetenekli öğretmen, sınıf içinde bilgiyi aktarırken sınıfın nabzını tutabilen, her öğrenciye ulaşabilen öğretmendir. Karşı taraftaki öğrenci kitlesi bir değil, örneğin bir sınıfa giriyorsunuz 23-24 yeri geliyor 25 tane öğrenciyle karşılaşıyorsunuz tabii öğrenme süreci hepsinde bir olmayabiliyor, davranış olarak hepsi eşit olmayabiliyor. Öğretmenin orada sınıf içerisinde duruşuyla, bilgisiyle gerekli otoritesini kurup, her öğrenciye ulaşabilmesi lazım, bütün öğrencileri bir asgari müşterekte buluşturması gerekiyor bana göre yetenekli öğretmen budur yoksa bir öğretmenin alanında çok başarılı olması, konulara vakıf olması ama bunu aktaramaması bana göre yetenek çerçevesine dâhil olmuyor (Y6).

Gençlerin geleceğini olumlu yönlendirebilmeli, akademik başarısı yeterli olmalı, alan bilgisi iyi olmalı. Alan bilgisinde iyi olmazsa sınıfta hâkimiyet sağlayamaz bir süre sonra sınıf üzerindeki otoritesini kaybeder. (...) Mesleğini ve çocukları seven, vicdan sahibi biri olmak zorunda (Y7).

Alan bilgisi çok önemli öğretmenlik mesleğinde. Alan bilgisinde her okul maalesef aynı düzeyde bir alan bilgisi vermiyor öğretmenine. İyi okullardan



mezun öğretmen arkadaşların alan bilgisi olarak daha önde olduğunu gördüm bu kadar yıllık öğretmenlik hayatımda. (...) Bir şey bilmek çok önemli ama bildiğinizi aktarmak çok daha önemli. Her şeyi biliyor olabilirsiniz, bir lisans diplomanız var ve o alanda yeterli olduğunuz için size o diplomayı verdiler. Ama siz o bildiğinizi yaş gruplarına göre sizden çok daha küçük, çok daha farklı zihne sahip ergin adaylarına aktaramıyorsanız bu noktada öğretmenlikte sıkıntı yaşayacaksınız ve yetiştirdiğiniz yeni nesillerde de sıkıntı olacaktır (Y8).

Alanına vakıf olan kişi doğru bilgi yönetimiyle çocukları sınav odaklı amacına ulaştırabilir. Bizdeki yetenekli öğretmen kavramı karşılığı bir; alanına vakıf olacak; iki insani ilişkileri ön planda olacak (Y9).

Yetenekli öğretmen öncelikle kendi alanında sorulacak bütün sorulara cevap verebilen sonrasında da öğrenci tarafından sevilebilen öğretmendir. (...) Teknolojiyi kullanabilmesini beceri olarak düşünüyorum. Günümüzden ötesini düşünmek lazım. Bilginin kendini yenileme süreci o kadar kısaldı ki yeni teknolojiye, şöyle söyleyeyim benim öğretmenliğimin 10. yılında bilgisayar için bu nereden açılıyor diye soruyordum şimdi elimizdeki cep telefonlarını bilgisayar gibi kullanıp whatsapp'lar facebook'lar, gruplar vs. üzerinden haberleşmelerle. Ben öğretmenliğe başladığımda ankesörlü telefonlardan telefon edebilmek için saatlerce kuyruk beklerken şu anda geldiğimiz noktada İngiltere'ye giden çocuğumla whatsapp üzerinden saatlerce sohbet edebiliyorum. Bunu öğretmenlerin de dersleri için yakalamış olması gerekiyor. Öğrencilerin alma özellikleri artık çok farklılaştı. Bizim dinlediğimiz şarkıları bile çok yavaş buluyorlar. Onların ekranlarında her şey çok hızlı akıyor. Kulaklarında müzikler çok hızlı akıyor. Bir süre sonra böyle makine gibi konuşmayan öğretmenden bir şey anlamaz olacaklar. Bunlara ayak uydurmak zorundayız. (...) Öğrenci tarafından sevilebilen öğretmendir. Çünkü biz biliriz ki öğrenci öğretmeni sevmezse okulu sevmez, okulu sevmezse dersi dinlemez, dersi dinlemezse zaten öğrenemez. Öğrencilerin çok dikkat ettiği öğretmenlerin çoğu zaman gözden kaçırabildiği şeyler var. Öğrenci için aslında bir dokunuş belki hayatını değiştirebilecek sonuçlara yol açabilir (Y10).

Benim gözümde iyi öğretmen herhangi bir meseleyi analiz ederken, konuşurken, aktarırken doğru iletişimi kuran öğretmen. Çünkü o zaman zaten siz kendinizi anlatabiliyorsunuz süreci takip edebiliyorsunuz. (...) Sınıf içerisinde akademik bilgiyi öğrenciye en doğru yolla aktarabilen öğretmendir (Y11).

Yetenekli öğretmen girdiği yaş grubuna göre şekil almayı bilen akademik anlamda öğrettiği bütün kazanımları ders içerisinde girdiği yaş grubuna layık, 40 dakikayı planlayabilen, organize edebilen, ne öğrettiğinden çok nasıl öğrettiğini bilen öğretmen yetenekli öğretmendir. Her sınıfın birbirine göre farklı dinamikleri vardır ve bu dinamikler doğrultusunda öğrenciye göre, sınıfa göre bir tutum geliştirir (Y12).

Meslekle ilgili gelişmeleri takip edebilen, kendini yenileyebilen, fırsatları kollayıp onları öğrenciler için fırsata çevirebilen öğretmenlere biz yetenekli

öğretmen diyoruz. (...) Mesleki bilgi, mesleki beceri olmadan bir kere özel okullara alınması mümkün değil. (...) Yetenekli öğretmen bir kere işbirliğine açık olmalı. Birlikte çalışmaya açık olmalı ve bildiğini, yeteneğini diğer insanlarla paylaşabilmeli. (...) Biz öğretmenlerin diğer farklı yönlerine bakıyoruz. Örneğin bir Almanca öğretmenin bir ulusal ajansta proje yönetimi ile ilgili bir bilgisi varsa bu bizim için bir artı oluyor ya da bir müzik öğretmenin aynı zamanda drama yapmış olması bizim için çok önemli olabiliyor. Fizik öğretmenin yabancı dil bilmesi önemli olabiliyor çünkü yaptığımız birçok uluslararası proje var. Onlara gidip gelebilme yeteneğine sahip olması gerekiyor. Yetenekli öğretmenin ekstraları olması gerekiyor (Y13).

Özel okulda çalışmanın şartı alanınızda iyi olacaksınız. Bu tartışma götürmez. Bizim burada kurucu genel müdürümüzün bir lafı var "sırtımda kambur istemiyorum" diye, burada çalışacaksanız özel kurum burası diye ticarethane gibi bakmıyoruz açıkçası alanında zaten iyi olacaksın. (...) Mesleğini sevmesi gerekir, mesleğini sevmezse karşısındakine hiçbir şey veremez, sabırlı olması lazım, âşık olması lazım mesleğine yoksa normalde para kazanmak için yapılacak bir meslek değil. Gelecek yetiştiriyorsunuz, insanları şekillendiriyorsunuz, geleceğin Türkiye'sini inşa ediyorsunuz. (...) Sınıfa giriyorsunuz 40 dk tahtanın sağına şunu yazacaksın soluna şunu yazacaksın, bugünkü dersimiz bu defterinizi tuttunuz mu, bu işin görünen kısmı. Ama bu değil burada ailesinden daha fazla zaman geçiriyorsunuz çocuklarla. Öğrenci tarafından sevilmesi lazım ama şu da var öğrenciler tarafından tabir-i caiz ise maskara gibi görünen öğretmenler de var. O durumu da yaşamamak lazım. Öğrenciye nasıl yansıttığınız önemli. Öğrenci dakikaları sayıyorsa, sıraya başını koyup uyuyorsa o öğrenciye ulaşamıyorsunuz demektir. Yeterli oluşunuzu nereden gösterirsiniz öğrenci sizin peşinizde dolanmalı (Y14).

Öğretmen örnek kişi demektir. Yönlendirici kişi demektir. Onları doğru yönlendirmesi gerekli. Etik olarak dürüst olmalı örnek olacak davranışları da barındırması gerekir. (...) Öğrenciye örnek olabilen, branşını öğrenciye çok iyi aktarabilen, nasıl aktarması gerektiğine dair yetilere sahip olan, alanına hâkim, çocukları sevmesi çok önemli bu özelliklere sahip olan kişidir (Y15).

Yeterli bilgi düzeyine sahip ve konusuna hâkim olması gerekir. (...) Yetenekli öğretmen öğrencilerle arada belli bir sınır da olmalı ama öğrenciler ona soru sormaktan da çekinmemeli. Sorduğu bir soru karşısında ters cevap almamalıdır. Anlamadığını öğretmene rahatlıkla ifade edebilmeli. Ders ortamında anlamadıysa bunu söyleyebilmeli, korkmamalı. (...) Bence yetenekli öğretmen sadece bilgili olması yetmez, bu bilgisini öğrencisine aktarabilendir ve öğrencisine o branşı sevdirebilmesi gerekir. Yetenekli ise ona iyi aktarabilmeli ve o dersi sevdirebilmeli. (...) Öncelikle çocuğun dersi sevmesi gerekiyor o derste başarılı olabilmesi için. Yani yetenekli öğretmen hem dersi hem kendisini sevdirmeli (Y16).

Yetenekli öğretmenin akademik anlamda donanımlı olması gerekir. Hangi branş mezunu ise her türlü bilgiyi öğrenciye aktarabilecek düzeyde olması gerekir. (...) Her türlü bilgiyi öğrenciye aktarabilecek düzeyde olması gerekir. Tabi bunu yaparken sadece akademik anlamda dolu olması yetmiyor çoğu

*hocamız akademik anlamda yeterli ama aktarma yetkisi o kadar gelişmiyor. Öğretmenlerin en büyük kayıpları da buradan kaynaklanıyor ezberci eğitim. Biz daha çok ona konsantre oluyoruz. Tamam akademik anlamda var. Mezun olduğu üniversite, kaç yıllık deneyimi var ama aktarırken çocuklarda nasıl bir izlenim bırakıyor. Gerçek anlamda aktarabiliyor mu (Y17).*

*Akademik olarak branşında yeterli olması gerekir. Orada eksik olduğu zaman çocuğun ileride o yanlışlıklarla bir yerde karşılaşması sendelemesine neden oluyor. (...) Öğrenciye özellikle ilk başta dersini ve kendisini sevdirebilen kişi bu mesleği yaparken yetenekli öğretmen bunu becerebilen öğretmendir. Yazıyı güzel yazıyor olması beni ilgilendirmez. O yetenek işi değildir. Öğretmenlikte elzem bir şey değildir diye düşünüyorum (Y18).*

*Yetenekli öğretmende genel itibari ile tutum önceden konuşulmuş veya planlanmış olan öğrenciye yönelik her ne varsa onu değiştirmeden devam ettirmesidir. Örnek veriyim bir sınıfa girdiğiniz zaman bir planınız vardır aktarım yapacak tabii ki sınıfın düzeyine göre değişir bu durumlar. 40 dakikalık dersin içerisinde bu süre bazen boğabilir öğretmen dersin dışına da çıkabilir ama öğretmen tutumu öğrenciye karşı net belirlemeli ders işlenirken bile bir ara rahatlamak için farklı bir boyuta geçse bile toparlayabilmelidir. (...) Yetenekli öğretmen, öğrencileri mecburen bir sınava hazırladığımız için, bilgi olarak konuya hâkimiyettir. Ama şunu görüyoruz günümüzde artık önüne gelen herkes öğretmen olma şansını yakalıyor. Kişi kendi alanında kendini geliştirebilecek bunu da aktarabilecek duruma gelebilmelidir. O yüzden yetenek dediğimiz zaman, bilgi birikimi ve o bilgiyi farklı düzeyde öğrenciye aktarabilmeyi başarmasıdır (Y19).*

*Yetenekli öğretmen sınıfına akademik bilgi giriyor, aldığı eğitimler sayesinde akademik bilgiyi aktarabilme yetisi giriyor bir de iş ahlakı bizim sektör açısından devreye giriyor. Bunlar sacayağı. (...) Yetenekli öğretmende bir defa mesai kültürü olacak, işini sevecek ve öğrencisini sevecek, fedakâr olacak. Kurum öğrenci adına bir şey istediğinde ekstra olarak bunu görmeyecek ve öğrenci merkezli olacak. (...) İşini sevecek ve öğrencisini sevecek, fedakâr olacak (Y20).*

*Günün şartlarına göre hergün kendini yenilemeye çalışmalı. Yani belli birikmiş bilgileri değil o bilgilerin üzerine günü içerisine alan güncel konuları da mutlaka olarak gelişen teknoloji ve bilgi dağarcığını her gün yenilemesi ve öğrencilere her gün aynı şeyi değil başka şeyleri aktarması gerekiyor. Öğretmen yerinde sayan değil, sürekli ileriye doğru giden ve ileriye gören, dünya ve ülke şartlarını gözünün önünde canlandıran ve ona göre hareket eden kişilerdir. (...) Yetenekli öğretmen öğretmenliği seven, öğretmenliği kendisine meslek edinen ve karşısındaki kitleye bir şeyler aktarmayı hedefleyen kişidir (Y21).*

*Her başarısız öğrenciye baktığımız zaman öğretmen olarak bu çocuk başarısız ya da problemlili diye dışladığımız takdirde öğrenciyi kaybediyorsunuz. Onun altyapısını incelediğiniz takdirde onun altında yatan farklı sebepler bulabiliyorsunuz. Özellikle parçalanmış aile çocuklarının okuldaki*

*başarısızlıkları, parçalanmış ailenin sonucu oluyor. Asıl başarısızlığının sebebi aileden kaynaklanan bir olay. Ama biz öğretmenler onu incelemeden benim çocuk birazcık başarısız deyince hemen dışlamaya çalışıyoruz. Oysaki yetenekli öğretmen o başarısız dediği o haylaz dediği çocuğun özüne inebilmek, çocuk nereden geliyor, ailesi kim, nasıl bir yaşam tarzı var onları inceleyip onları değerlendirdikten sonra çocuk hakkında bir yargıya varabilmelidir. Ben 30 yıllık öğretim hayatımda sınıfta başarısız öğrencilerin altında maalesef problemlilerden kaynaklandığını gözlemledim. Başarılı öğretmen önyargılı olmamalı. Eğer bir çocuk başarısız ise mutlaka sebep ve sonuçlarına inmelidir. O şekilde o çocukları topluma kazandırmış olur. Çalıştığı ortamda meslek arkadaşları ile iyi bir diyalog kurabilendir. Hem öğrenci ile hem öğretmen arkadaşları hem de okul yönetimi ile. (...) Yetenekli öğretmen alanını öğrencilere sevdirebilen ve bu konuda öğrencilerine başarıyı yakalayan öğretmendir. Ama önce dersi öğrenciye sevdirebilen ve başarıyı yakalayan öğretmendir. Başarısız bir öğrenci yoktur. Önemli olan öğrenciyi anlayabilmektir (Y22).*

*Eğitim öğretim teknolojileri alanında ve branşında sürekli kendini yenileyerek kendini yetiştirmiş olmalı. (...) Yetenekli öğretmen branşında iyi yetişmiş, branşının gerektirdiği eğitimi almış, bunu sınıf yönetimi ile pekiştirmiş öğretmendir. Yani özellikle üniversite staj işlemlerini tamamlamış olması gereklidir. Diploma aldıktan sonra doğrudan okullarda derse girebilmeli. (...) Yetenekli öğretmenin tutum ve davranışları, öğrencilerle iletişimi iyi olmalı (Y23).*

## **Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular**

**Okul yöneticilerinin, okul müdürlerinin yetenek yönetimi sürecinde sahip olması gereken becerilerine ilişkin görüşleri.** 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. Araştırmaya katılan lise yöneticilerinin görüşleri Tablo 7’de belirtilmiştir.

Tablo 7.

*Okul Müdürlerinin Yetenek Yönetimi Sürecinde Sahip Olması Gereken Becerilere İlişkin Görüşler*

<b>Kategoriler</b>	<b>Kodlar</b>	<b>Katılımcılar</b>	<b>n</b>
<b>Teknik</b>	Alan Bilgisi	Y1, Y3, Y4, Y5, Y7, Y11, Y19, Y22	8
<b>Beceriler</b>			
<b>İnsani Beceriler</b>	İletişim Becerisi	Y3, Y4, Y8, Y11, Y13, Y14, Y16, Y17, Y18, Y19	10
	Eşit ve Adil	Y3, Y5, Y8, Y9, Y10, Y11, Y16, Y20, Y21, Y23	10
	Kollektivist	Y5, Y8, Y10, Y12, Y13, Y21, Y23	7
	Empatik	Y1, Y6, Y17, Y19	4
	İnsan Analizi	Y1, Y2	2
	Güvenilir olma	Y4, Y22	2
	Babacan Liderlik	Y1	1
<b>Kavramsal</b>	Karar	Y1, Y2, Y3, Y4, Y6, Y7, Y14, Y15, Y16, Y17, Y22	11
<b>Beceriler</b>			
	Planlama	Y5, Y13, Y16, Y17	4
	Sürekli Gelişim	Y1, Y4, Y5, Y11, Y13	5
	Rehberlik	Y5, Y6, Y9, Y15, Y21	5
	Motive Etme	Y8, Y10, Y22	3
	Gözlemci	Y6, Y16, Y17, Y18	4
	Problem Çözme	Y10, Y11, Y13, Y16	4
	Kriz Yönetimi	Y1, Y19	2

Tablo 7 incelendiğinde yöneticilerin okul müdürlerinin becerilerini teknik, insani ve kavramsal beceriler kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Teknik beceriler kategorisinde alan bilgisi ( $n=8$ ); insani beceriler kategorisinde iletişim becerisi ( $n=10$ ), eşit ve adil ( $n=10$ ), kollektivist ( $n=7$ ), empatik ( $n=4$ ), insan analizi ( $n=2$ ), güvenilir olma ( $n=2$ ), babacan liderlik davranışı ( $n=1$ ); kavramsal beceriler kategorisinde karar ( $n=11$ ), planlama ( $n=4$ ), sürekli gelişim ( $n=5$ ), rehberlik ( $n=5$ ), motive etme ( $n=3$ ), gözlemci ( $n=4$ ), problem çözme ( $n=4$ ), kriz yönetimi ( $n=2$ ) ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır. Bazı yöneticilerin okul müdürlerinin sahip olması gereken teknik becerilere ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Öncelikle işe alacağı öğretmenden daha üstün vasıflara sahip olması gerekir. Zaten alan bilgisinin iyi olması gerekiyor (Y1).*

*Tabi okul müdürünün de alan bilgisinin iyi olması gerekiyor (Y3).*

*Tabi ki alana ilişkin bilgisinin olması lazım (Y4).*

*Ülkemizde okul yöneticisi yetiştiren bir kurum yok. Ne yazık ki ülkemizde artık öğretmen yetiştiren kurum da göremiyorum. Öğretmenlik mesleği gerçekten sevgiye dayalıdır, özveriye dayalıdır. O öğretimi alıp kendisini yetiştirmişse, yönetmeliklere, kanunlara, eğitim sistemine hâkimse, bir yönetici herkese eşit ve adil davranabiliyorsa, işlerini günü gününe iyi planlayıp uygulayabiliyorsa, planlamayı yaparken okulun, çevrenin, öğretmenin, öğrencinin, velinin ihtiyaçlarını, gereksinimlerini karşılayabiliyor, zamanında yerine getiriyorsa o yönetici görevini yapmış sayılır (Y5).*

*Alan bilgisi ve alana ilişkin gelişmeleri takip edebilmesi önemli (Y7).*

*Bir eğitim kurumunu idare ederken ya da bir eğitim kurumu ile ilgili çalışırken alana hâkim olmanız gerekiyor (Y11).*

*En başta da nasıl bir öğretmende bilgi birikimi arıyorsam idarecide de mutlaka konmuş kurallar ve kurallar açısından kendisini iyi yetiştirmiş durumda olmalı (Y19).*

*Donanımlı olması gerekir. Eğer bilgili donanımlı ise kendisini çalışan personele daha çok kabul ettirme vasfı olacaktır. Donanım eksikliği varsa kendini kabul ettirmede sıkıntı çekecektir. 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 (Y22).*

Bazı yöneticilerin okul müdürlerinin sahip olması gereken insani becerilere ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Okul Müdürünün iyi ilişkiler kurabilmesi önemli, bütün çalışanların sadece öğretmenlerin değil empati kurabilmesi lazım, insanların hayatları boyunca empati kurması gerekir, empati kuran insan hata yapmaz (...) Öncelikle işe alacağı öğretmenden daha üstün vasıflara sahip olması gerekir. Onun dışında öğretmenin kendi kişisel ekonomik ihtiyacından çok verebileceklerine bakması lazım, onu ölçebilecek bir değere sahip olması gerekir okul müdürünün. Çünkü öğretmen faydalı da olabilir ama aynı zamanda çok zararlı da olabilir, seçim de çok dikkatli olmak gerekiyor, iyi analiz edebilmesi gerekiyor (...) Okul müdürünün liderlik vasfının olması gerekiyor, liderlik özelliklerini kullanma şekline bağlı mesela ben burada öğretmenlerin babası gibiyimdir ama yerinde kızarım, kızmadan önce uyarırım, bir kere daha uyarırım arkasından nelerle karşılaşabileceğini söylerim (Y1).*

Öğretmen alımında dikkat etmesi gereken şeylerden bir tanesi öncelikle öğretmenin iletişiminin nasıl olduğuna bakması gerektiğini düşünüyorum. Ön ders yaptırıyorlar öğretmenlere. Öğretmeni izlediğinde evet bu işi bu okulda yapabilir diye anlayabilmeli. İnsan analizini çabuk yapabilen biri olmalı. Tecrübeli öğretmenler bunu anlarlar, öğrencisini tanıyor, okulunu tanıyor, ders anlatımını izledikten sonra öğrenci bu öğretmenle başarıya ulaşabilir mi? O yüzden iyi bir müdür kolay analiz yapabilmeli, insan sarrafı olmalı (Y2).

İnsan ilişkileri, iletişim becerisi üst düzeyde olmalıdır. Öğrencilerin hem sizi sevip hem sizden korkmaları, o sınırı mutlaka korumak gerekiyor aynı şekilde öğretmenlik bazında da hem size saygı duyup hem de sizden çekinmeleri gerekiyor. Ama her şeyden önce dediğim gibi samimiyet, güler yüz, tatlı dil önemli insan ilişkilerinde (...) Herkese eşit davranmak zorundadır, bütün öğrencilerine, bütün öğretmenlerine (Y3).

İnsani becerilere gelince öğretmende olmazsa olmaz bir şey diğerleri herhangi bir alanda, herhangi bir meslek grubunda da başarılı olmak için, çevreyle doğru iletişimi kurabilmek için gerekli olan şeyler, öğretmenlik için değil sadece. Ama özellikle öğretmenin insani ilişkilerinin yüksek düzeyde olması lazım çünkü karşımızdaki öğrenciyi hele hele okul düzeyinde söz konusu olduğu zaman ilkokul, ortaokul, lisesi de aynı, değişik yaş gruplarına yönelik olarak değişik iç sorunsalları da getiren hem öğrenciyle yüz yüze dikkate alınması gereken hem ailesiyle çünkü sadece çocuğa karşı sorumlu değilsiniz, aynı zamanda aileye karşı da sorumlusunuz dolayısıyla öğretmen hem çocukla duygusal ve ailevi bağlantısı olan yetişkinleri tatmin etmek durumundasınız bu anlamda hem de çocuğu tatmin etmek durumundasınız. Dolayısıyla iletişim beceriniz hakikaten üst düzeyde olmalı. Öğrenciyi karşınıza alarak onu bir anlamda kategorize ederek istediğiniz yöne çekmeniz mümkün olmaz. (...) Öğretmenlerin de okul müdürüne güvenmesi gerekiyor (Y4).

Bir yönetici herkese eşit ve adil davranabiliyorsa, işlerini günü gününe iyi planlayıp uygulayabiliyorsa, planlamayı yaparken okulun, çevrenin, öğretmenin, öğrencinin, velinin ihtiyaçlarını, gereksinimlerini karşılayabiliyor, zamanında yerine getiriyorsa o yönetici görevini yapmış sayılır. Görev dağılımında eşit ve adil olması gerekiyor. (...) O okulda takım çalışmasını çok iyi sağlayabilmeli. Liderlik özelliklerine kesinlikle sahip olmalı. O liderlik özellikleri yoksa o takım çalışmasını o okulda gerçekleştiremez. Ben demeyecek, biz diyecek (Y5).

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 (Y6).

Eksik yönlerini bulduğunda rencide etmeden kırmadan, kırılmalarını sağlamadan, kalp kırmadan onların o eksik yönlerini bir büyük edasıyla, amir edasıyla düzenlemek gerekir. Çünkü öğretmenlerimiz çok kıymetli. (...) Okul Müdürünün çok kararlı olması gerekiyor. Yani verdiği kararlarda kesinlikle

*çatlaklar olmaması gerekiyor. Çünkü net ve adaletli bir karar vermezseniz orada karşı tarafta bir adaletsizlik söz konusuysa ve o çatlaktan o tarafın sızdığını farkettiğiniz anda sizin otoriteniz yerle yeksan olur. Bu öğretmenler, öğrenciler ve veliler için de geçerli. (...) Karar verme süreçlerinde ani gelişen olaylarda oluyor. O bir yerleşik sisteme dayalı bir şey. Yerleşik bir durum söz konusuysa zaten olması gerekeni o okul müdürü biliyor. Yerleşik bir durum söz konusu değilse ya da herhangi bir karar vermek gerekiyorsa mutlaka öğretmen kadrosuna yani kuruluna sorması fikir alması gerektiğine inanıyorum. Çünkü hiçbir zaman hiç kimse tek başına doğruyu bulamayabilir. Bizim baktığımız bakış açısından belirli şeyler daha kurabiliriz ama bir de o taraftan bakan kişinin de düşüncesi çok önemli. Bizim göremediğimiz ama onların yakaladığı bir şey olabilir. Böyle kararlar alındığında yanlış olmadığını çok tecrübe ettik. İyi ki bu kararı aldık dediğimiz kararlar hep bu şekilde ortak kararlarımız (Y8).*

*Hakkaniyet çerçevesinde yaklaşmak gerekiyor, ben o inançta olan bir insanım, hakkaniyet kayb olduğu zaman olmuyor; adalet yitirildiği zaman dünyanın dengesi de bozuluyor (Y9).*

*Öğretmenin öncelikli beklentisi adalettir. Adam kayırmamaktır. (...) Artık sadece eleştirerek insanları yönlendirmeye, yönetmeye çalışmak geçerli bir çözüm yolu değil. İşbirlikçi olmak gerekiyor (Y10).*

*İdareci dediğimiz o vasfı dolduran kişinin her konuda çok net ve eşit olması gerekiyor. Yani kişiye göre, zamana göre, olaya göre tavır değişikliğine gitmemesi gerekiyor, objektif olması lazım. En temel özelliklerden bir tanesi de bu. (...) İnsani beceriler dediğimiz bir kavram var. Benim belki de hep kilit noktam bu. Bir insanı keşfederken, bir insanı anlarken onunla kurduğunuz karşılıklı diyalog, iletişim çok önemli. İdareci pozisyonum varsa karşımdaki insan kendini ne kadar iyi anlatabiliyor ve ben bir idareci olarak bunu ne kadar anlatabiliyorum, aktarabiliyorum. Var olan sorunları insancıl yöntemlerle çözmek tabiri caizse dikta tavırlarla değil de daha ılımlı yöntemler ve uslu belirleyen bir idareci olmak her zaman işe yarıyor (Y11).*

*Farklı gelişmeleri takip edip ekibindeki o gelişmeler doğrultusunda en uygun öğretmeni, en uygun eğitmeni belirleyip kendisi ile birlikte el ele yürüyendir diyebiliriz (Y12).*

*Her şeyden önce insan ilişkileri çok iyi olmalı. Bu laubali değil asla, seviyeyi korumalı eşit uzaklıkta olmalı ama bunun yanında dinlemeyi bilmeli, bir kere idarecinin ve bunu yaparken de her konuşmadan okul için yapabileceği artıyı bulabilmeli. (...) Okul Müdürünün birçok yönden artık eskisi gibi değil, kot pantolonlu yöneticiler gibi olması gerekir. Kot pantolonlu yönetici, kendi kendine karar veren ben yaptım oldu diyen yönetici değildir, kararlara çalışanları dâhil eder (Y13).*

*Odasına girerken çekinmemelisiniz bir kere. Neşeli bir müdürümüz var. Öğrenciler bile çok seviyorlar onu. Tüm kapıları kapalı, asık suratlı, odasına girerken önünüzü ilikleyeceğiniz, tamamen ben merkezli insanlarla çalışmak*



*güzel değil. Gördüğümüz zaman yolumuzu değiştirdiğimiz müdürler de vardı, kalıcı olmadılar zaten. Sosyal yönü gelişmiş insan sevgisi olan, sohbet etmeyi seven, kapısı her daim herkese açık insanlarla çalıştığınız zaman onu müdür gözüyle görmüyorsunuz zaten (Y14).*

*Okul müdürünün insan ilişkilerinin çok iyi olması lazım. (...) Objektif olması lazım. Mesela bir şikâyet geldi öğrenciden ya da veliden o durumda sadece veliyi ya da öğrenciyi dinlememeli. Öğrenciyi de veliyi de, öğretmeni de dinlemeli ya da öğretmenden geldi şikâyet diyelim sadece öğretmeni dinlemek de yetmez. Yani tepki çeken bir olay varsa ortada o sorunu çözmek için bütün tarafları dinlemesi gerekir. Kısacası adil olması gerekir (Y16).*

*Beşeri ilişkilerini, diologlarının iyi olması gerekiyor, Bir anda parlayan biri olsa müdür ben konuşmak istemem kendimi geriye çekerim. (...) Belki empati kurabilmesi gerekir. Ben şu ana kadar çalıştığım müdürlerle o bakımdan sıkıntı yaşamadım. Çünkü hemen hemen hepsi öğretmenlikten gelenler (Y17).*

*Okulun her kademesinde her yerinde öğretmen ve öğrenci ile iletişim içinde olup onların düşüncelerini davranışlarını takip edebilmesi gerekiyor ki seçeceği öğretmeni o okula uyum sağlayabilir mi sağlayamaz mı onu düşünerek seçmesi gerekir. Müdür dediğimiz kişinin öğretmen ve öğrenci ile iletişiminin çok üst seviyede olmasında yarar var (Y18).*

*İnsan ilişkilerinde bir idarecinin de hem diksiyon olarak iyi olması, kişiye empati kurabilmesi ve ona göre davranmasını beklerim. (...) İnsan ilişkilerinde bir idarecinin de hem diksiyon olarak iyi olması, kişiye empati kurabilmesi ve ona göre davranmasını beklerim (Y19).*

*Herkese eşit mesafeli ve en önemlisi adil olmalı. Burada adaleten kastımız şu; öğrencinin hakkını da velinin hakkını da kurumun hakkını da öğretmenin hakkını da dengede tutmalı. Öğrencinin hakkını gözeticeğim diyerek öğretmenin hakkını yerse, öğretmenin hakkını koruyacağım derken kuruma zarar verirse, kurumu savunacağım derken öğrenciyi, veliyi ya da öğretmeni perşan ederse yine bu adalet olmaz. Öyle bir adil olmalı ki müdür burada kurumu da öğrenciyi de veliyi de öğretmeni de korumalı (Y20).*

*Okul müdürü deyince o okulu, o kurumu idare eden kişidir. Dolayısı ile personeline karşı önce eşit ve adil davranacak. Hiçkimseyi ayırt etmeyecek. (...) Alınacak karara öğretmenler kurul kararı vardır, kurulu toplar orada meseleyi ortaya koyar, herkesin kararına saygı ile dinler ortak bir noktaya gelir. Yoksa illa ki benim dediğim olacak mantığı olmaz. Faydası da yok (Y21).*

*Başarılı bir müdür okul çalışanlarının kendisine olan güvenini sağlamalıdır. Benim müdürüm benim sosyal haklarımı, maddi manevi haklarımı çok iyi koruyacak bir insandır güvenini çalışanlara mutlaka vermesi gerekir (Y22).*

*Okul müdüründe bulunması gereken vasıflardan en önemlisi çalışanlarına karşı adil olmalı, eşit davranmalı, sabırlı olmalı, örnek bir kişiliği olmalıdır. İnsani becerilerle ilgili adil olmalı. (...) Tek başına karar vermemeli, beraber çalıştığı müdür yardımcısı ğretmen bütün çalışanların kararlara katılımını sağlayarak son kararı vermelidir (Y23).*

Bazı yöneticilerin, okul müdürlerinin sahip olması gereken kavramsal becerilere ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Gerektiği zaman hızlı karar alması, çok hızlı ve detaylı düşünebilmesi, dar açıdan bakmaması, sonucu baştan kestirebilmesi lazım. (...) Yenilikçi de olması gerekir zaten geride kalmış geçmişte yaşayan bir lider çalışanlarına bir Şey veremez. (...) Kriz yönetimini çok iyi bilmesi gerekir, sakin olması, paniklememesi yani yardım edeyim derken yardım edilecek duruma düşmemesi lazım (Y1).*

*Soğukkanlı olması gerekir. Bir konuda karar verecekse daha önce verdiği karar ise kıyaslama yapması, sorgulama yapması gerekir. Kararı doğru ise durum kolay ama bir konuda ilk kez karşılaştıysa ki yönetmelikler değişiyor bazen ve bazı yönetmeliklerde tercih hakkı okul idaresine bırakılıyor. Orada en sağlıklı kararı alabilmesi için yine geniş bakabilen bir müdür olması gerekir (Y2).*

*Hızlı ve doğru karar verebilmesi de çok önemlidir (Y3).*

*Karar verme sürecinde de o kararı niçin verdiğini iyi açıklayabilmeli. Neticede o kararın herhangi bir öğretmenin arzusuyla verildiği zaman o kararın onun kişisel durumuyla, ya da kişilik haklarına saygısızlık olsun diye değil ama herhangi konuda gerekçeleriyle niçin öyle olması gerektiğini, niçin herkese objektif bir karar olması gerektiğini izah edebilmesi lazım. (...) ağın gerektirdiği teknik gelişmeleri takip ediyor olması lazım bundan kaçmanın olanağı yok çünkü eninde sonunda ben bugünün dünyasında toplum içerisinde bir birey olarak varlığımı srdreceksem, iletişimimi srdreceksem çağın iletişim dünyası neleri gerektiriyorsa onlardan nasibini alması gerekiyor insanın dolayısıyla biz eskiyiz bizim zamanımızda bilgisayar mı vardı demeyip ğreneceksiniz (Y4).*

*İşlerini günü gününe iyi planlayıp uygulayabiliyorsa, planlamayı yaparken okulun, çevrenin, öğretmenin, öğrencinin, velinin ihtiyaçlarını, gereksinimlerini karşılayabiliyor, zamanında yerine getiriyorsa o yönetici görevini yapmış sayılır. Ben lkeme neler kazandırabilirim, ülkemin geleceği olan bu gençleri nasıl daha iyi yetiştirebilirim, bu yönde ğretim metotlarını kendime göre, çevreye göre nasıl daha iyi geliştirebilirim, öğretmenin bunların üzerinde çok yoğun çalışması lazım. Her gün bugün ben öğrencilerime ne öğreteceğim, akşamda kendisine soru soracak ben bugün öğrencilerime ne öğrettim. Bu soruyu her gün kendisine sorması gerekiyor. (...) Yönetici ve ğretmen her gün kendisini geliştirmeli yenilemeli yeniliklere açık olmalı, teknolojiyi çok iyi*

kullanmalı, öğrencilerinin teknolojiden yararlanabilmesi için o eğitim araçlarını en iyi şekilde öğrencilerinin hizmetine sunması gerekiyor. (...) Öğretmenlerin ve diğer yönetici arkadaşlarının hizmet içi eğitim çalışmalarına tabi tutarak onların kendilerini geliştirmeleri için de olanaklar sunması lazım (Y5).

Karar verme süreçlerinde müdürün net davranması gerekiyor, eksiğini, fazlasını vakit geçmeden bildirmesi gerekiyor, sık sık geri dönüşler yapması gerekiyor ki o öğretmen de eksiği varsa, o eksiklerini tamamlama yoluna gidebilsin. (...) Kendi içerisinde herhangi birinin diğerine göre eksiği varsa onu da bir şekilde bir öğretmene adeta zimmetleyip o öğretmenin de diğer öğretmeni geliştirmesi gerekiyor. Burada da zümre öğretmenlerinden destek alması gerekiyor çünkü hem branşınız hem de iş yoğunluğunuz itibari ile her öğretmene yetişmeniz mümkün değil. Gerek zümre başkanları gerek zümre arkadaşlarına zimmetleyip o öğretmenin o süreçte gelişmesini, tabi sık sık dönütler vermesi gerekiyor ki şurada eksiğin var, burada eksiğin yok, şurayı tamamladın... Bu da öğretmenin motivasyonunu artıracaktır mutlaka. (...) Okul müdürleri iyi gözlem yapmalı, öğretmenler, branş öğretmenleri arasında dengeyi iyi kurmaları gerekiyor, eksiklerini, fazlalarını görüp aktarması gerekiyor ve yine hepsini ortak bir paydada buluşturması gerekiyor (Y6).

İnsani becerilere sahip olmasının yanında yönetime ait teknik becerileri olması gerekir, karar verebilme, problemlere hızlı çözüm bulma becerisine sahip olmalı, strateji hedeflemesi yapabilmeli (Y7).

Öğretmeni birazcık şevklendirmek, desteklemek, eksik yönlerini bulduğunda rencide etmeden kırmadan, kırılmalarını sağlamadan, kalp kırmadan onların o eksik yönlerini bir büyük edasıyla, amir edasıyla düzenlemek gerekir. Çünkü öğretmenlerimiz çok kıymetli (Y8).

Müdür rehberdir, rehberlik biraz basit olsa da liderdir. Kesinlikle lider olması gerekiyor. Eğer biz b noktasını hedef gösteriyorsak, öğretmeni de a noktasından alıp b noktasına fikrinsel olarak, eğitimsel süreç olarak götürebiliyorsak liderlik işimizi yapıyoruz demektir. Liderliği de yaparken öğretmenin sizi benimsemesi de uzun soluklu çalışmasına sebebiyet verecektir (Y9).

Somut bir ödül veremiyorsanız bile en azından yaptığı işe saygı duyduğunuzu, takdir sözcüklerini kullanmanız gerekiyor ve yaptığınız birtakım değerlendirmelerde işini iyi yapan kişilere belli avantajları sağlamanız gerekiyor. Bu izin kullanımında bile yapılabilecek bir şey. Bizim orada adalet terazimiz çok muğlak, çok net ölçülere sahip değil. Örneğin bir öğretmen arkadaşım gelip “ben sabahları ilk derse gelemiyorum şöyle bir sıkıntım var” ben o kişinin bugüne kadarki izin performansına bakarım. Ama bir başkası hiçbir şeyi suistimal etmemiş saatinde dersine girmiş ama bir hafta böyle bir şey lazım olmuş ona zaten o yardımı yapabilmeyi ben isterim. Bizim buraları çok iyi değerlendirmemiz lazım. Yoksa yetenekli eleman kaçır. (...) Ne devlette ne özelde eğer kişiler okulun en tepesinde oturan kişiyi benimsemiyor, onun kendisinden daha iyi bildiğine inanmıyorsa, onu lider olarak kabul

etmiyorsa hiçbir zaman orada işler düzgün yürümez. Sonuçta elbette bir güç var elimizde ama okul müdürü herkese cevap verebilir olmalı. Bir öğretmenin sınıfta her soruyu cevaplayabilir olması gerektiği gibi bizim de öğretmenin her sorusunu cevaplayabilir, her problemini çözebilir olmamız gerekir (Y10).

Sistem ne ise, çağın koşulları ne ise eğitim sektöründeyiz sonuç itibari ile bunu yakından takip edebiliyor olması lazım. (...) Lider olması gerekir. Yani şöyle çok pasif bir kişilik sergileyen, olayları çözerken ya da olayları izlerken çok pasif bir kişilik kalabalık içerisinde etkisini kaybetmeye başlıyor. Hatta şöyle söyleyeyim; Müdürün yapması gereken bir şeyi orada başka bir öğretmen yapıyorsa orada müdür vasfını kaybediyorsunuz. Kitle yönetimi dediğimiz o yetiye sahip olabilmesi gerekiyor. Akılcı davranması gerekiyor (Y11).

Nokta atışlarını çok iyi bilmeli. Okulunun zayıf yönlerini ve geliştirebileceği fırsatlarını çok iyi değerlendirmesi gerekiyor. (...) Okul müdürü kendini geliştirebilecek her türlü fikre açık olmalı, bunu masaya yatırmalı, kararlara, bireylerin düşüncelerine açık olmalı. Mesela her hafta biz zümre başkanları toplantısı yapıyoruz. Zümre ile ilgili düşünceler, paylaşımlar, yeni yapılmak istenen şeylerle ilgili düşünceler, her şeyi bu toplantıda yapıyoruz ve bu toplantıda alınan kararlar bağlayıcı oluyor ve buna göre götürüyoruz. (...) Özel okullarda zaten lider olmazsan bir sene sonra kalmazsın. Problem çözemeyen arkasındaki ekibi götüremeyen zaten kalamaz. Bizim olmazsa olmazımız (Y13).

Müdür öğretmenden bir adım önde olmalı. Hızlı ve isabetli karar verebilmesi gerekir. Ani kararlar gerekebiliyor, bir anda karar verebilmeli (Y14).

Ani karar vermeniz gerektiği anda en doğru şeyi bulmanız gerekiyor. Sonrasında keşke bunu yapmasaydım diyoruz ama bazen zorunlu oluyorsunuz. Hızlı ve isabetli karar verebilmesi gerekiyor, ilerlemesi gereken bir süreç var ve öğrencilerin beklentisi var. (...) Deneyimli öğretmenle de yeni mezun öğretmenle de çalışıyoruz. Önemli olan yeni mezun öğretmeni aldığınız zamanda onu alanında iyi bir şekilde eğitmek, yönlendirmek, öğretmende yıl geçtikçe tecrübe kazanıyor. O yeteneğini geliştirebiliyor. O açıdan aldığımız öğretmenlerin kuruma da alışması gerekiyor. İlk yılda verim alamadığımız öğretmen ikinci yılda gerçekten çok verimli olabiliyor. Bizimde öğretmenleri doğru şekilde yönlendirmemiz lazım. Onları yönlendirmek için konuşmalar yapıyoruz, gerektiği zaman eğitimler veriyoruz, sadece alanı yetmiyor ders için disiplini kendisi sağlaması lazım. Yeri geliyor tecrübeli öğretmenin yanında derse sokuyoruz. Okul müdürlerinin bu koordineyi sağlaması gerekir (Y15).

Hızlı karar vermek lazım ama ben zaten matematikçi olduğum için olayın artısını eksisini görürüm. İkisini de düşünür hangisi daha ağır basıyorsa ona göre, objektif karar vermeye çalışırım. Adil olmaya ve olayın artısını eksisini gözeterek karar veririm ve tabii hızlı karar vermek lazım (...) Bir iş yapılacaksa işlem önceliğini sıralamanız gerekiyor. Genelde öyledir. Önceliği belirleyip bir sıraya göre, plan dâhilinde yapmak lazım, dağınık olmamak lazım. (...) Yöneticilik özellikleri olması lazım. Hem öğretmenleri hem öğrencilerin tavır ve

*davranışlarını bir kere gözlemlemesi lazım. Okul müdürü pek çok şeyi gözlemlemeyle görebiliyor aslında. Eksikliği de iyi giden şeyi de gözlemleyerek görüyor. (...) Sorun yaratan değil, sorunu çözen olması gerekir. Bir kurumda sorunun olmaması mümkün değil, önemli olan o sorunu tespit edip sorunu çözmek. Yani soruna değil, çözümüne odaklanması gerekir (Y16).*

*Anlık çözümler üretmiyoruz biz ileriye de yönelik çözüm üretiyoruz. Çünkü bu bir süreç bir yerden başlıyoruz sonuna kadar götürüyoruz. O yüzden plan çok önemli bizde. Akademik anlamda da sonuçta biz bu çocukları sınava da hazırlıyoruz (...) Hızlı ve isabetli karar vermesi gerekir. Çoğu konuda hızlı çözüm üretmemiz gerekebiliyor ve bunun sonucuna katlanıyoruz olumlu ya da olumsuz. (...) Müdürün iyi bir gözlemci olması gerekiyor. Çünkü ifade ederken çoğu insan kendi kişiliğini vasıflarını özelliklerini ifade ediyor (Y17).*

*Çok fazlasıyla öncesinde öğretmenlerin sınıf ve okul içerisinde neler yaptıklarını takip edip görüp, değerlendirebiliyor ve anlayabiliyor olması gerekiyor. Sınıfa girmeden müdürlük yapılmaz. Öğretmen içeride ne yapıyor ile ilgili bilgiye sahip değilse Müdürlük yapması zorlaşır. Bunun sonrasında da öğretmeni nasıl seçeceğini sınıf içerisinde hangi davranışlar öğrencinin gelişimine katkıda bulunuyor onları sınıf içerisinde gördüğü zaman dışarıdan öğretmen alacağı zaman da o düşünceleri o kriterleri kafasına yerleştirmiş olur. Dolayısıyla o kriterleri ona göre belirler. Onun için öğretmenin de eğitim içerisinde aktif olması gerekir. Gördüğümüz gibi camlarımız açıktır. Her yere herkese ulaşabilecek şekilde oturmamızı isterler. Bu nedenle de okulun her kademesinde her yerinde öğretmen ve öğrenci ile iletişim içinde olup onların düşüncelerini davranışlarını takip edebilmesi gerekiyor ki seçeceği öğretmeni o okula uyum sağlayabilir mi sağlayamaz mı onu düşünerek seçmesi gerekir (Y18).*

*Lider vasfı taşımayan bir idareci olamaz. Çünkü liderlik vasfında sadece şu düşünülmemeli; baskın karakter veya güç gösterisi gibi değil kesinlikle. Liderlikte kriz yönetimi mesela, bir kriz vardır o kriz sırasında o krizi çözeniz gerekecek. İşte burada liderlik vasfı ortaya çıkar. Ani o kararlarda hemen hızlı bir şekilde kriz neyse hiç kimseye zarar vermeden ona müdahale edebilecek bir liderliğe sahip olmalıdır (Y19).*

*Okul müdürünün lider olması okulu idare eden okulun amiri olan kişi tabii ki öğretmenlere liderlik ederken baskı anlamında değil rehber olma anlamında lider olur. Öğretmenlere yapılması gerekenlerin ne olduğu, nelerden kaçınılması gerektiği, öğrenciyle konuşurken nelere dikkat edilmesi gerektiğini, velilerle iletişimin nasıl olması gerektiğini, okula geliş gidişlerde öğrenci karşısında nasıl olması gerektiğini okul müdürü kendi benliğini yaşayarak öğretmenlere pozitif yansıtır. Yoksa asla öğretmenlere sen sen şöyle yapacaksın şeklinde değil. Dolayısıyla idareciler öğretmenlere rehberlik yönünde liderdirler. Onların isteklerini karşılamada liderdirler. Okulun işleyişini en güzel bir şekilde götürmek için rehberdirler. Onun dışında ikisi de öğretmendir. Birisi sınıfa girer, diğeri okulu idare eder. Aradaki fark budur (Y21).*

*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 (Y22).*

## **Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular**

**Okul yöneticilerinin yetenek yönetimi sürecinin gerekliliğine ilişkin görüşleri.** Okul yöneticilerinin yetenek yönetimi sürecinin gerekliliğine ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan üçüncü soru “Okulunuzda neden yetenek yönetimi sürecine ihtiyaç bulunmaktadır?” şeklindedir. Araştırmaya katılan lise yöneticilerinin görüşleri Tablo 8’de belirtilmiştir.

Tablo 8.

### *Yetenek Yönetimi Sürecinin Gerekliliğine İlişkin Görüşler*

<b>Kategoriler</b>	<b>Kodlar</b>	<b>Katılımcılar</b>	<b>n</b>
<b>Öğrenci</b>	Öğrenci Başarısı	Y1, Y3, Y8, Y10, Y15, Y16, Y17, Y18, Y19, Y23	10
	Eğitimli Nesiller	Y3, Y4, Y5, Y9	4
	Kaliteli eğitim-öğretim	Y5, Y8, Y9	3
<b>Okul</b>	Marka Olmak/ Fark Yaratmak	Y1, Y7, Y10, Y17, Y22	5
	Devamlılık	Y2, Y16, Y21, Y23	4
	Rekabet	Y2, Y3, Y4, Y6, Y8, Y9, Y11, Y14, Y15, Y16, Y17, Y18, Y19, Y20, Y23	15
	Veli beklentileri	Y6, Y13, Y15, Y18, Y19, Y21, Y23	7
	Sürekli gelişim	Y1, Y4	2

Tablo 8 incelendiğinde yöneticilerin yetenek yönetimi sürecinin gerekliliğini öğrenci ve okul kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Öğrenci kategorisinde öğrenci başarısı ( $n=10$ ), eğitimli nesiller ( $n=4$ ), kaliteli eğitim-öğretim ( $n=3$ ); okul kategorisinde marka olmak/fark yaratmak ( $n=5$ ), devamlılık ( $n=4$ ), rekabet ( $n=15$ ), veli beklentileri/memnuniyeti ( $n=7$ ), sürekli gelişim ( $n=2$ ) ifadeleri

öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır. Bazı yöneticilerin yetenek yönetimi sürecinin gerekliliğinde öğrenci kategorisine ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Marka olmak için de yetenekli öğretmenlere ihtiyacımız var, başarılı öğrenciler için. Sadece okul için değil öğrenciler için de yetenekli öğretmeni seçmek zorundayız (Y1).*

*Öğrenciyi çekemiyorsa, öğrencinin sıkıntısıyla ilgilenmiyorsa veya öğrenci öğretmenini sevmiyorsa, öğrenci dersten, öğretmeninden kopuyor ama yetenekli öğretmen buna izin vermez, sürekli öğrencisinin ilgisini üzerinde toplar, onun derse katılımını sağlar, ödev takibine özen gösterir, çocuğu bir an olsun boş bırakmaz, aslında yetenekli öğretmene bu yüzden ihtiyacımız var (...) İyi öğretmen size iyi öğrenciler kazandırır yani geleceğe iyi öğrenciler kazandırır. İyi öğrenciler yetiştirmek belki de iyi insan yetiştirmek, akademik bilgisi üst düzey olan öğretmenler olabilir ama öğrenciyi çekemiyorsa, öğrencinin sıkıntısıyla ilgilenmiyorsa veya öğrenci öğretmenini sevmiyorsa, öğrenci dersten, öğretmeninden kopuyor ama yetenekli öğretmen buna izin vermez (Y3).*

*Eğitimin esası, temel taşı öğretmen. Bugün birçok şeyi bireysel olarak internetten, kitaplardan vs. bulmak mümkün ama bunları bulmak demek insanların ona ulaşımının doğru ve sağlıklı olduğu anlamına gelmez dolayısıyla bir profesyonel desteğe ihtiyaç var. Bu profesyonel desteği yapabilecek kişi öğretmen dolayısıyla biz akıllı tahta, akıllı tablet vs. inanmıyoruz kara tahta, tebeşir, öğretmen. Çünkü nasıl ki, bizim çok meşhur okuma saatlerimiz var her gün öğle teneffüsünden sonra derse girerken çocukların o rahatlığını de alsın diye bir 15 dakikalık sürecimiz var herkes istediği kitabı okumakta serbest ama 'kitap okumakta' serbest yani tablettten pdf okumak değil çünkü o, o şekilde tanımlanan bir eylem. Nasıl orada belirli bir tavır kazandırmak için ön şartlar varsa eğitim için de öğretmen (Y4).*

*En iyi eğitim ve öğretim hizmetini öğrenciye sunamazsak ileride ülke olarak bunun zararını çok çekeriz (...) En kaliteli eğitim, öğretim hizmetini sunmamız gerekiyor. Kaliteli bir eğitim-öğretim hizmeti sunmak için alanında başarılı, deneyimli öğretmenler alıp görevlendiriyoruz (Y5).*

*Küçük bir okul burası. Az sayıda öğrencimiz var ve hedefimiz yüzde yüz başarı. Yüzde yüz başarıyı hedefliyorsanız az öğrenciyle hepsini üniversite sınavında en iyi yerlere sokmanız gerekir. Kendi çıtalarının en yükseğini gerçekleştirmelerini sağlamanız gerekiyor. Bir tane bile gerçekleştiremediğinizde sizin yaptığınız 10 tane iyi şey gözükmez o görünür. Dolayısıyla bu çok kıymetli. Onun için öğretmen alımında ya da öğretmenlerle devam etme ya da etmeme kararında yeteneklerini çok önemsiyoruz tabi ki. (...) Belirli bir kültürel yapısı olan bir okul burası. Buranın öğrencileri derslerinde zayıfta olabilir 100'de olabilir ama hiçkimse buranın öğrencisinin etik ve ahlaki değerler bakımından zayıf olduğunu herhangi bir okul etkinliğinde dışarı çıkıldığında yaramazlık yapıldığını, bir yere gidildiğinde ya da çevredeki evleri gördüğünüz gibi yani bir sokak arası burası ona rağmen*

çevredeki evlerden vs. şikâyet geldiğini duyamazsınız. Neden duyamazsınız çünkü biz bu şekilde bir eğitim vermeyi tercih etmişiz 21 yıldır ve bu şekilde bir eğitimi sadece idareciler vermiyor dediğim gibi, öğretmenlerimiz yapıyor bunu. Belirli bir kalitesi var bu okulun ve bu kalitesinin asla düşmemesi gerekiyor (Y8).

*Biz niye buradayız? Kimin için? Yarınlarımız için, çocuklarımız için ne yapmak gerekiyor, en iyisini yapmak gerekiyor. Yarının Türkiye için kendimizi emanet edeceğimiz çocukların çok daha iyi şartlarda çok daha iyi yerlerde, çok daha iyi insani duygularla ben bunun altını özellikle çiziyorum, hangi hükümet, hangi Milli Eğitim Bakanı gelirse gelsin şöyle söylemler oluyor “eğitimde ciddi sorunlarımız var” 1923’ten itibaren kurulan Cumhuriyet Türkiye’de soruların mantığı hiç değişti mi? Matematikte hep trigonometri sordular, tarihte Osmanlıyı, inkılap tarihini sordular, coğrafyada yeryüzü şekillerini sordular hiçbir zaman soru değişmedi. Bizim eğitim sistemimizde sorun yok, bizim sorun olan noktamız ahlak ve merhamet. Hepimiz sosyal medyadan takip ediyoruz, köpeğin ayakları kesiliyor, hem ahlaksızlık hem merhametsizlik var. Biz zamanında ahlaki öğretilere değer verip çocuklarımıza bunu verip içselleştirseydik bugün bunlarla karşılaşmayacaktık. O yüzden yetenekli öğretmene ihtiyaç var ama yetenekli öğretmen derken, hani ben çok iyi matematik anlatırım, tarih anlatırımı kabul etmiyorum onun iyi bir öğretmen olduğu anlamına gelmiyor. Öğretmenlik ruh dünyasına temas edip çocuğu farklı noktaya götürebilmektir. Aldığımız çocuğu aldığımız gibi verirse biz öğretmenlik yapmadık, o yüzden ahlaklı düzgün, merhametli bireyler yetiştirmek için hakikaten yetenekli öğretmenlere ihtiyaç var. (...)Bizim eğitim sistemimizde sorun yok, bizim sorun olan noktamız ahlak ve merhamet. Hepimiz sosyal medyadan takip ediyoruz, köpeğin ayakları kesiliyor, hem ahlaksızlık hem merhametsizlik var. Biz zamanında ahlaki öğretilere değer verip çocuklarımıza bunu verip içselleştirseydik bugün bunlarla karşılaşmayacaktık. O yüzden yetenekli öğretmene ihtiyaç var ama yetenekli öğretmen derken, hani ben çok iyi matematik anlatırım, tarih anlatırımı kabul etmiyorum onun iyi bir öğretmen olduğu anlamına gelmiyor. Öğretmenlik ruh dünyasına temas edip çocuğu farklı noktaya götürebilmektir. Aldığımız çocuğu aldığımız gibi verirse biz öğretmenlik yapmadık, o yüzden ahlaklı düzgün, merhametli bireyler yetiştirmek için hakikaten yetenekli öğretmenlere ihtiyaç var (Y9).*

*Biz diyoruz ki biz başarı odaklı bir kurumuz, bizim hedefimiz amacımız buraya aldığımız bir çocuğu en kaliteli üniversiteye yerleştirmek, daha sonra tabii iş hayatına. Geleceğin mesleğini oluşturmada üniversite son derece önemli. Şimdi başka bir okul şunu diyebilir; “Ben çocuğunuza lise diploması vereceğim” bu kişinin mantığına da uyabilir. Yani herkese göre okul var aslında. Burada bizim özellikle hedefimiz, amacımız öğrenciyi başarılı kılmak, en dipten aldığımız çocuğu da en tepeye taşıyabilmek. Benim 2 yıldır gördüğüm şu; en alt seviyeden alınan bir çocuk bile mezun olduğu gün en üst seviyedekine epeyce yaklaşmış oluyor. Bu PISA’nın kriterlerinde vardır. En üst seviyedeki ve en alt seviyedeki eğitim gören arasındaki makasın daralmış olmasıdır asıl ölçü, bir noktada biz de bunu yapıyoruz. Aldığımızda arada uçurum olabiliyor ama mezun ederken orası epeyce bir daralıyor (Y10).*



*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 (Y15).*

*Başarı için gerekiyor. Başka bir şey değil. Öğrencinin başarısı için. Öğrencinin başarısı da okulun başarısıdır (Y16).*

*Bize gelen öğrenci 430-440, bizim bu öğrenciyi 460-470lere çıkarmamız lazım. Tıp isteyen öğrenci yok ama Odtü elektrik-elektronik bölümüne yerleştirdiğimiz takdirde deriz ki bizde var. Öğrencinin istediği bölüm istediği üniversiteye yerleştirmek asıl amacımız. Bunun için de yetenekli öğretmene ihtiyacımız var (Y17).*

*Birinci sınıftaki veli 12 yıl sonra sınavın ne olacağı nasıl bir sistem olacağı biz neyiz nereye gidiyoruz ben burada kaç yıl varım böyle şeyleri düşünmez veli. Başarınız nedir üniversite başarınız. Ama daha lise başarısı da var. Dolayısıyla sınava yönelik bir çalışma içerisine girmeniz gerekiyor. Diyor ki veli yandaki okul Türkiye derecesi çıkartmış. Biz de çıkarttık. Onu çıkarabilmek içinde iyi öğrenciyi ya da seviyesi düşük öğrenci de olsa bunu yapabilecek öğretmene ihtiyaç vardır (Y18).*

*Biz dershaneden dönüşen okul olmamızdan dolayı öğrencilerin buraya geldiğinde ilk istekleri ki yıllardır 30 yıldır neredeyse bir üniversite sınavı var önümüzde, öğrencilerin güzel bir üniversiteye yerleşmeleri, ileriki hayatlarında kazancı iyi olan, konumu iyi olan bir mesleğe ulaşmalarını ister hem öğrenci hem de veli. Bunu sağlayabilmek için de benim öğrenciye bilgi aktarımını iyi vermem lazım (Y19).*

*İyi bir eğitim öğretim verilip bunun sonucu olarak üniversite sınavlarında görülürse başarı bu kurumun ayakta kalması ve devam edebilmesi için bu anlamda yetenekli öğretmene ihtiyaç bulunmaktadır (Y23).*

Bazı yöneticilerin yetenek yönetimi sürecinin gerekliliğinde okul kategorisine ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Okullar öğretmenlik adına okuldur, yeteneksiz öğretmenlerin öğrenciye verebileceği nedir ki? Bizim hedefimiz marka olmaktır marka olmak için de yetenekli öğretmenlere ihtiyacımız var. (...) Sadece kurum için değil geleceğimiz için de bunu yapmak zorundayız bunu yapmazsak öğretmen kendini yenileme gereği duymaz ki (Y1).*

*Okulun daha iyi büyüebilmesi için gerekir. Yetenekli öğretmen özel kurumlar için çok önemlidir. Bazen bir öğrenci şu okulda çok iyi bir matematik öğretmeni varmış çok iyi anlatıyormuş deyip sadece o öğretmen için oraya gidebilir. Zamanında bende yaşamıştım. Okul arayışı içerisinde olduğum bir dönemde*

sadece bir matematik öğretmeninin methi üzerine o okulu ya da dershaneyi tercih ettiğim olmuştu. Yetenekli öğretmenin en büyük reklamı öğrencidir diye düşünüyorum. (...) Özel okullar için rekabet var. Okulun sermayesi öğretmen bir yerde. Öğretmen ne kadar iyi ve başarılıysa okul o kadar öğrenci çeker (Y2).

Kolejler arasındaki rekabet de önemli (Y3).

Kolejler arasındaki rekabetten de söz edebiliriz. (...) Sürekli kendini tekrar etmiyor olmak lazım. Tamam, aldık yetenekli öğretmeni, o yetenekli öğretmenin ulaşabildiği seviyede bir eğitim verdik, e hep burada kalırsak? Zaman ilerliyor... Nasıl ki dedik insanın kendini geliştirmesi lazım, yeni dünyaya kendini adapte etmesi lazım, yeniliklere ulaşabiliyor olması lazım, o ulaşılan yeniliklerin insanlardan talep ettiği asgari bir beklenti var, o asgari beklentinin üzerinde olmalısınız ki, profesyonel iddianızı da sürdürüyor olun (Y4).

Tabi rekabet de var, bu her sektörde böyledir eğitim sektöründe de böyledir, siz en iyi öğretmenlerle en kaliteli eğitimi verebilirsiniz. On tane öğretmen içerisinde o ahengi bozan bir tane öğretmen de olsa o sizin yaptığınız bütün güzel işlere gölge düşürür dolayısıyla siz en iyisiyle yola devam etmek istersiniz. (...) Siz çocuğunuzu emanet ediyorsunuz buraya, bu çocuğun en iyi şekilde hem eğitim hem öğretim süreçlerinde başarılı bir şekilde geçmesini ve mezun olması talep ediyorsunuz veli olarak. Sizin de bu talebe cevap verebilmek için yetenek yönetimini düzgün yürütmeniz gerekiyor. En başta söylediğim gibi en düzgün, en başarılı öğretmenleri istihdam etmeniz gerekiyor ki bu ihtiyaca cevap verebilesiniz. Bunun sorumluluğu büyük. Dediğim gibi o sıralarda yarın birgün sizin çocuğunuz da oturuyor olabilir, siz de çocuğunuzu emin ellere teslim etmek istersiniz bunun için yetenek yönetimine önem vermek gerekiyor (Y6).

Yetenek yönetimine sürecine ihtiyaç bulunduğunu düşünüyoruz biz özel okuluz ve bulunduğumuz ortamdan dolayı bizim çok daha iyi öğretmenlerle çalışmamız ve fark yaratmamız lazım İşe alım süreçlerinde öğretmenlerden bir takım beklentilerimiz var. Siz ne kadar ders anlattırsanız, laboratuvar kullandırsanız da 1 yıl sonra o öğretmenle çalışamayacağınızı anlayabiliyorsunuz Bunları mülakatlarda ölçüyoruz. Fark yaratmak için yetenek yönetimine ihtiyaç duyuyoruz (Y7).

Rekabet özel okullarda çok fazla. Son dört yıldır dediğiniz gibi mantar gibi. Eskiden sokak aralarında çok açık ve net söylüyorum kuaförler vardı hep yan yana. Bunu ona benzetiyorum. Her sokak arasında bir kolej ve bu beni bir eğitimci olarak son derece üzen bir şey. Eski dersane sisteminin de aşağısında bir kalite ile orada öğretim yapılıyor. Eğitim yapılmıyor bir kere. Orada vicdanlı, ahlaklı, Atatürkçü, ayakları yere basan dünya insanı yetiştirmiyorlar. Yani bu şekilde bir eğitim amacı yok oralarda. Onları zaten kıyaslamıyoruz. Kendimize rakip de görmüyoruz (Y8).

*Kolejler arasında çok fazla rekabet var. Ankara’da yüzlerce özel okul, temel liseleri de katıyorum bunun içerisine, Anadolu lisesi, haliyle rekabet var ama küçük çapta okulları çok fazla etkiler bizi etkilemez ama bu süreçte geçici bir süreç. 2019’dan sonra temel liseler okula dönüşecek. Rekabet küçük okullar gibi bizi etkilemiyor (Y9).*

*Cevabı gayet basit öğrencinin gelmesi için. Yani fark yaratmamız gerekir, fark yaratacaksın (Y10).*

*Kolejler arası rekabet sonradan ortaya çıkıyor. Başarı mevhumunda daha etkili. Başarılı kolejlere baktığınızda başarı kısmında başarılı öğretmenin katkısı çok yüksek. Öğretmenlere baktığınızda yetenekli öğretmen mevhumu ortaya çıkıyor. Ne oluyor öğretmenler üzerinden bir rekabet ortaya çıkıyor. Kolej rekabetini yaratan da öğretmenlerin başarısı ve öğretmenin öğrenciye yarattığı ortamla beraber öğrencinin yaratmış olduğu başarı. Ama yine bu öğretmen başarısından kaynaklanıyor (Y11).*

*Teknoloji çok ilerliyor ve insanlar gelişmeleri çok iyi takip ediyor. Veli profili çok farklı. Veli eskiden bizlere teslim ediyordu öğrenciyi ve en sonunda başarısı ne diye üniversite sınavında sorgulanıyordu ki onlarda sorgulanmıyordu eskiden. Biliyorsunuz dersaneler vardı ve dersaneler birçok şeyi maalesef bizlerde değil ama özellikle devlet okullarında yapmadıkları için onlar götürüyordu. Ama biz öyle değiliz. Biz buradan mezun olurken öğrencinin hem ruhsal sağlığını düşünmek hem diğer yeteneklerini geliştirmek zorundayız. Şu an biz 8. sınıf çocuklarımıza kariyer eğilim testleri yapıyoruz ve veliler “çocuğumun, sadece benim bilebileceğim, çocuğumun bilebileceği yeteneklerini siz şu anda ortaya çıkartıyorsunuz, benim çocuğumu daha önce gördünüz mü?” diyor. Öyle testler uyguluyoruz ki biz onlara ve onların sonuçları yüzde yüz geliyor. Yetenekli ve her şeyden önce bilinçli veli ve öğrenci var aslında. Birçok özel okul var. Ama başarısını kanıtlamış olan çok az okul var (Y13).*

*Rekabet de söz konusu. Burası bir aile şirketi, vakıf değil, herhangi bir yere bağlılığı yok. Biraz da bunun ticari boyutu var. İnsanlar evlerine ekmek götürmek zorunda. Dolayısıyla velilere cazip bir şeyler önermeniz gerekiyor (Y14).*

*Rekabet var. Niye beni seçsin ki veli? O farkı başarıyla sağlayabiliriz, biz istediğimiz kadar çalışalım eğer öğretilen o yeti yoksa elimden gelen başka bir şey olmaz. (...) Bize gelen öğrencinin de velinin de beklentisi sınavda başarılı olabilmesi. Sınavda başarılı olabilmesi için konuya hâkim, sınava hazırlık yapabilecek öğretmenlerin olması gerekiyor (Y15).*

*Rekabet var bu bir gerçek. Öğrenci başarılı olduğu zaman veliler araştırıyorlar. Diyor ki senin çocuğun nereye gidiyor, başarısı ne, burası lise olduğu için hangi üniversiteyi kazandı gibi kendileri aralarında geri bildirim yapıyor. O yüzden bizim yetenekli öğretmenlere ihtiyacımız var. (...) Okul başarılı olursa biz başarılı öğrenciler yetiştiriyoruz diye otomatik olarak öğrenciler de gelecek. Özel okul ister istemez öğrenci ile ayakta duracak (Y16).*

*Çok alternatif var. Biz en iyisi olmalıyız ki öğrenci bizi tercih etsin. Hem akademik anlamda hem etkinlik anlamında. (...) Rekabet çok fazla. Burası dışarıda kalmasına rağmen birden fazla kolej var. Çok alternatif var. Biz en iyisi olmalıyız ki öğrenci bizi tercih etsin (Y17).*

*Rekabet de var. Şu anki Türkiye'deki eğitim sisteminde bir yarış söz konusu. Bu yarış içersinde bulunmak mecburiyetindediniz. Veli bize şunu soruyor birinci sınıf velisi üniversite sınavında öğrenci kazandırma oranınız nedir diye soruyor. Birinci sınıftaki veli 12 yıl sonra sınavın ne olacağı, nasıl bir sistem olacağı, biz neyiz, nereye gidiyoruz, ben burada kaç yıl varım, böyle şeyleri düşünmez veli. Başarınız nedir üniversite başarınız? Ama daha lise başarısı da var. Dolayısıyla sınava yönelik bir çalışma içerisine girmeniz gerekiyor. Diyor ki veli yandaki okul Türkiye derecesi çıkartmış biz de çıkarttık. Onu çıkarabilmek içinde iyi öğrenciyi ya da seviyesi düşük öğrenci de olsa bunu yapabilecek öğretmene ihtiyaç vardır. Bunu da yapabilir mi yapamaz mı peşine düşmek zorundayız. Yoksa o veli sizin üniversite sınavındaki başarınızı iyi değil deyip yan okula götürüyor. Rekabet de zaten ondan dolayı sıkıntı yaratıyor bize. (...) Burası özel bir kurum. Her ne kadar müşteri ifadesi kullanılsa da sonuçta böyle bir ilişki söz konusudur. Dolayısıyla bize gelen öğrencinin ve velinin eğitim konusunda yeterli seviyede isteklerinin karşılanabiliyor olması gerekir. Bunu karşılayamıyorsanız sizin burada bulunmanızın varlığınızın önemi tehlikeye girer. Bu da sizin bazı seçimlerinizi dikkatli yapmanızı gerektirir (Y18).*

*Rekabetten söz edebiliriz. Çok fazla özel okul var ve daha da çoğalacak. Yani ileriki zamanlarda devlet okulları daha da azalacak sanki özel okullar işi yürütecek gibi. (...) Her çocuk özeldir. Açıkçası özel bir okul modunda olduğumuz için her veli kendisini özel hisseder. Her veli özel hissettiği için biz burada yüz küsür öğrenciyle uğraşyoruz ama veli bana yüz öğrenciyi sormaz. Kendi öğrencisini sorar. Kendi öğrencisinin başarısını ister. O yüzden hepsi bizim için özeldir ve yeteneklilikteki aradığımız en önemli özelliklerden biri de her öğrenciye cevap verebilmektir. O yüzden yetenekli öğretmenlere ihtiyacımız var (Y19).*

*Özel okullar arasında da rekabetten yüzde yüz bahsediyoruz burada özellikle bizim bulunduğumuz bölgede müthiş bir rekabet söz konusu (Y20).*

*Özel kurum ekonomi ile dönen bir kurum olduğu için yetenekli öğretmeni buraya çekemezsek öğretmen öğrenciye istediğini veremezse öğrenci gelecek sene buraya gelmez, başka yere gider. Dolayısıyla bu müesseselerin ayakta durabilmeleri için mutlaka buna ihtiyaç var. Öyle ki okulunuzda A öğretmen duruyor mu diye soruyorlar. Evet dediğim zaman ben çocuğumu buraya getiririm diyor. Niye çünkü o öğretmenin çok başarılı olduğu veliler arasına yayılmış. Aksi de oluyor. Falan öğretmen hala okulunuzda duruyor mu! diyen de oluyor. (...) Yetenek bir nevi başarılı demektir. Bilgisinde, becerisinde, öğrenciyle iletişimde yetenekleri var. Özel okulların bilhassa istedikleri bu. Hem öğrenciyi memnun edecek dolayısıyla veliyi memnun edecek. Akşam eve gittiği zaman öğretmenin iyi yönlerini, yetenekli yönlerini anlattığı zaman*

*bundan veli hoşnut olacak. Veli hoşnut olduğu zaman özel kurum ekonomi ile dönen bir kurum olduğu için yetenekli öğretmeni buraya çekemezsek öğretmen öğrenciye istediğini veremezse öğrenci gelecek sene buraya gelmez, başka yere gider (Y21).*

*Diğer okullarlarda bir adım öne çıkabilmem için bir artı vasfın olması gerekiyor. Bu artı vasfın en önemlisi de kadronun çok güçlü olması, öğretmenlerin çok yetenekli olması gerekiyor (Y22).*

*Özel okul olduğumuz için burada yetenekli öğretmenlerin çalışması zorunludur. Çünkü yeni öğrencilerin gelebilmesi, öğrenci ve veli memnuniyeti olması için öğretmenin yetenekli olması, alanında çok iyi olması gerekiyor. Kurumun ayakta kalabilmesi, devam edebilmesi, memnun öğrenci, memnun velidir. En güzel reklam memnuniyettir. (...) Özel okullar arasında rekabet oluyor. Veli de bu kıyaslamayı yapıyor. Bu kıyaslamayı okulun üniversiteye yerleştirdiği öğrenci durumu, disiplin durumu veya düzeni, kurumun işleyişine göre yapıyor. Eğitim kurumlarında ana madde eğitim kadrosu, veli ve öğrenci memnuniyeti öğretmen kadrosuna bağlı. İyi ve kaliteli ise öğrenci de memnun öğretmen de memnun. (...) Özel okul olduğumuz için burada yetenekli öğretmenlerin çalışması zorunludur. Çünkü yeni öğrencilerin gelebilmesi, öğrenci ve veli memnuniyeti olması için öğretmenin yetenekli olması, alanında çok iyi olması gerekiyor (Y23).*

## **Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular**

**Okul yöneticilerinin oluşan açık pozisyonları duyurmak için kullanılan yöntemlere ilişkin görüşleri.** 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. Araştırmaya katılan lise yöneticilerinin görüşleri Tablo 9’da belirtilmiştir.

Tablo 9.

*Açık Pozisyonları Duyurmak İçin Kullanılan Yöntemlere İlişkin Görüşler*

Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	n
Duyuru	Sosyal Medya	Y1, Y4, Y6, Y9, Y13, Y17, Y18, Y20, Y22, Y23	10
	Okulun Web Sitesi	Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y11, Y12, Y13, Y15, Y16, Y19, Y20, Y22, Y23	19
	Gazete İlanı	Y3, Y4, Y15, Y17	4
Aracı Kullanarak	Kişi Referansı	Y1, Y2, Y6, Y7, Y8, Y11, Y15, Y17, Y18, Y19, Y21	11
	Yöneticinin Kişisel Çabası	Y1, Y3, Y4	3
	Elçilik Aracılığıyla Duyuru	Y4	1

Tablo 9 incelendiğinde yöneticilerin oluşan açık pozisyonları duyurmak için kullanılan yöntemleri duyuru ve aracı kullanarak kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Duyuru kategorisinde sosyal medya ( $n=10$ ), okulun web sitesi ( $n=19$ ), gazete ilanı ( $n=4$ ); aracı kullanarak kategorisinde kişi referansı ( $n=11$ ), yöneticinin kişisel çabası ( $n=3$ ), elçilik aracılığıyla duyuru ( $n=1$ ) ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır. Bazı yöneticilerin okulda oluşan açık pozisyonları duyurmak için kullanılan yöntemlerden duyuru kategorisine ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Kariyer.neti ve okul web sitesini kullanıyoruz (Y1).*

*Okulun web sitesini kullanıyoruz biz (Y2).*

*“...” Kurumları sisteminde insan kaynakları var oradan cv’ler bizim mailimize düşüyor. Onun haricinde daha çok reklam, gazete ilanları (Y3).*

*Fransa’da olan bir iki platform var, oralara zaten ilan koyuyoruz. (...) Okulun web sitesini kullanıyoruz dediğim gibi sınav sistemini duyurma anlamında. Reklam panosu kullanmıyoruz sadece öğretmen alınacaktır diye duyuru yapıyoruz web sitesi ve gazete kullanıyoruz. Bütün Türkiye’ye hitap edecek bir baskıda 2 veya 3 sefer yayın çıkartıyoruz (Y4).*

*Okulun web sitesinden her yıl duyuru yapıyoruz. İsteyen öğretmen arkadaşlarımız cv’sini bize gönderiyor, cv’sini biz değerlendiriyoruz (Y5).*

*Web sayfalarına ilanlar veriyoruz, bunun dışında da 2 tane çok büyük arama motoru var biliyorsunuz, burada mutlaka ilanlarımız çıkıyor. (...) Havuz sistemi de var, müracaatlar yılın 365 günü açık siz cv'nizi bırakabiliyorsunuz, ihtiyaç olduğunda bu havuzdan gerekli değerlendirmeler yapılabilir (Y6).*

*İlk olarak okulun web sitesi ve ikincil olarak kişi referansı dikkate alınmaktadır (Y7).*

*Herhangi bir durum vesilesiyle açık pozisyonlarımız olduğunda da insan kaynakları sitemizdeki başvurulara bakıyoruz (Y8).*

*Bizim insan kaynakları sayfamız var, yenibiriş, kariyer gibi internet sayfalarında duyurular yapıyoruz, ilanımızdan sonra kendi İK sayfamızdan başvurular oluyor (Y9).*

*İnsan kaynakları birimi, okulun web sitesinden sürekli aslında başvuruya açık. Bir havuzda cv'ler toplanıyor. Alım dönemlerinde ihtiyaç oldukça oradan çağırılıp yeterli yetenekli kişiler değerlendiriliyor (Y10).*

*Okulun web sitesinde açık başvuru yöntemi ile bir havuz var. Başvuru yapabiliyorlar (Y11).*

*Okulun web sitesinden yapıyoruz. Bir havuzumuz var. Sürekli açıktır (Y12).*

*Biz sadece okulun web sayfasında yayınlıyoruz. Bir de yenibiriş.com (Y13).*

*Okulun web sitesinden de başvuru yapılabilir. (...) Gazete ilanı veriyoruz (Y15).*

*Burası "...” kurumları ile çalışıyor. Biliyorsunuz "...” Kurumları 33 yıllık bir kurum. Şimdi oranın bir havuzu var. Devamlı oraya online personel başvurusu yapılıyor (Y16).*

*İnternet üzerinden iş ilanları ile de yapılıyor. Okulun web sitesi kullanılmıyor. Referansa ve bundan önceki çalıştığı kurumlara odaklanıyoruz. Gazete ya da internet üzerinden ilan, eleman online işkariyer...(Y17).*

*Ağırlıklı kariyer.net gibi yerler (Y18).*

*Genel itibariyle okulumuzun web sitesinden kurarız. Özel okul olduğumuz için öğretmen arkadaşlarımız, kurum değiştirmek isteyen veya çalışmamış arkadaşlarımız cv bırakırlar. O cv'ler değerlendirilir veya web sitesinden yayınladığımız başvurular değerlendirilir (Y19).*

*Okulun web sitesi, kariyer.com veya yenibiriş.com sitesinde (Y20).*

*Genelde sosyal medyayı kullanıyoruz. (...) Okulun web sitesini değerlendiriyoruz (Y22).*

*Sosyal medya kullanıyoruz (...) Kurumun mailine yani "...” Okulları genel merkezine cv’ler geliyor. Başvurular orda toplanıyor, havuz oluşuyor (Y23).*

Bazı yöneticilerin okulda oluşan açık pozisyonları duyurmak için kullanılan yöntemlerden aracı kullanarak kategorisine ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Kişi referansını da dikkate alıyorum, Gelen öğretmen nerede ne kadar çalışmış, sık sık yer değiştirmiş mi yoksa gittiği yerde uzun süre çalışmış mı sonra kendi kararıyla mı ayrılmış yoksa başkasının isteğiyle mi ayrılmış, okulları arıyorum ama cv’sinden belli oluyor zaten. (...) Yetenekli öğretmenleri bulmak adına benim kişisel çabam da oluyor. Mesela uzun süre ben devlette çalıştım okulları dolaşıyorum bakıyorum, öğretmenleri gözlemliyorum özellikle emekliliği yaklaşmış olanlara “hadi emekli ol gel bize” diyorum. Kadro oluşturamazsan başarıyı yakalayamazsın, kadro çok önemli, tek başımıza bir şey yapamayız (Y1).*

*Kişi referansı olabilir (Y2).*

*Etrafımda güvenebileceğim branşta arkadaşlarım varsa onlara soruyorum, iyi bir fizikçi lazım mesela yönlendirin diyorum çünkü etrafımda ciddi referans olabilecek insanlar var onlardan yardım istiyorum tabi ki (Y3).*

*Benim kişisel çabam oluyor bizim öğretmen arayışımızın içerisinde, ihtiyaç olduğu zaman, karşılaştığımız zaman, diğer okul yöneticilerinin tanıdıkları varsa, tabi süreci takip ederek...(…) Elçilikten yardım alıyoruz onlar aracılığıyla öğretmen ihtiyaçları diplomatik yoldan duyuruluyor. Duyuru neticesinde gelenlerle kontak kurup görüşmelerimizi yapıyoruz (Y4).*

*Bunun dışında öğretmenler ve çalışanlar vasıtasıyla da güvendiğimiz referansları mutlaka görüşmeye alıyoruz (Y6).*

*İlk olarak okulun web sitesi ve ikincil olarak kişi referansı dikkate alınmaktadır (Y7).*

*Altmış personel var burada öğretmen, onların mutlaka çevresinde bizimle çalışmak isteyen, tanıdığımız öğretmen arkadaşlarımız oluyor onları değerlendiriyoruz. Açık konuşmak gerekirse öncelikli olarak ama eğer o şekilde bulamıyorsak günde en az 15 tane başvuru düşüyor. Onları arayarak çağırıyoruz (Y8).*

*Kişi referansı olabilir. Burada kişi referansında neye dikkat ettiğimizi görüyoruz evet bilinen tanınmış ya da mesleği ile alakalı kendini ispatlamış kişiler olsun*



*tercihen diye. Biz genellikle müdürlerimiz, okul kurucularımız bu anlamda kişi referansı ile hareket edebiliyor (Y11).*

*Çevreden tanıdıklardan, kişi referansı ile (Y15).*

*Kişi referanslı geliyorlar. Bizim okulların başka şubelerinden taşınan hoca varsa olabiliyor (Y17).*

*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 ayrılacağımdan yardımcı olur musunuz gibi ifadelerle geliyorlar (Y18).*

*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 (Y19).*

*Kişi referansı oluyor. Biz de referansı olan kişinin kendisini tanıyor biliyorsak bu bize kabiliyetli bilgili bir kişiyi tavsiye etmiştir diyoruz (Y21).*

**Okul yöneticilerinin kurumun yetenekli öğretmenleri çalışma konusunda istekli yapacak güçlü yönlerine ilişkin görüşleri.** 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 yönleriniz nelerdir?" şeklindedir. Araştırmaya katılan lise yöneticilerinin görüşleri Tablo 10'da belirtilmiştir.

Tablo 10.

*Okulun Güçlü Yönlerine İlişkin Görüşler*

Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	n
<b>Ekonomik Nitelikler</b>	Maddi imkânlar	Y1, Y2, Y3, Y6, Y7, Y9, Y10, Y13, Y14, Y15, Y17, Y18, Y19, Y21, Y22, Y23	16
	Maaş Ödülü	Y1	1
<b>Psikolojik Nitelikler</b>	Çalışma Saatleri	Y2, Y10, Y14, Y17	4
	Okul İklimi	Y1, Y2, Y3, Y5, Y6, Y8, Y9, Y11, Y16, Y19, Y21, Y22	12
	Kadro	Y2, Y3, Y6, Y7, Y12, Y14, Y16, Y17, Y19	9
	Kurum Kültürü	Y4, Y6, Y7, Y8, Y9, Y13, Y15, Y17, Y18, Y20, Y21	11
<b>Örgütsel Nitelikler</b>	Fiziki İmkânlar	Y2, Y4, Y5, Y6, Y7, Y10, Y11, Y13, Y16, Y17, Y18, Y19, Y20	13
	Okulun Meşruluğu	Y2, Y3, Y5, Y6, Y7, Y10, Y11, Y16, Y17, Y20, Y21, Y22, Y23	13

Tablo 10 incelendiğinde yöneticilerin okulun güçlü yönlerini ekonomik, psikolojik ve örgütsel nitelikler kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Ekonomik nitelikler kategorisinde maddi imkânlar ( $n=16$ ), maaş ödülü ( $n=1$ ); psikolojik nitelikler kategorisinde çalışma saatleri ( $n=4$ ), okul iklimi ( $n=12$ ), kadro ( $n=9$ ), kurum kültürü ( $n=11$ ); örgütsel nitelikler kategorisinde fiziki imkânlar ( $n=13$ ), okulun meşruluğu ( $n=13$ ) ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır. Bazı yöneticilerin okulun güçlü yönlerinden ekonomik niteliklere ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Ekonomik kayıplar asla söz konusu olmaz ben buradayken, maaşları önceden ödenir bir gün sonraya kalmaz ama bir gün önce iki gün önce öderiz mesela bayramdan önce mutlaka ödettiririm. Sadece maaş değil mesela aylık öğretmenleri rahatlatmak için dışarıda yemek yediririm, teneffüste onların haberi yokken ikramda bulunurum. (...) Yetenekli öğretmenlere ekstra bir ücret politikamız var bakıyoruz çabası varsa, ben onunla asgari ücretle anlaşmışsam hiç haberi olmadan arttırıyorum, teklif ediyorum (kurucular) kabul ediyorlar (Y1).*

*Birçok öğretmen maddi imkanlar, sigorta imkanları açısından bu okul devlet imkanlarına yakın imkanlar sağlıyor diye okulumuzu seçer (Y2).*

*Tabi ki en güçlü etken para, iyi öğretmene iyi para vermek lazım, iyi maaş vermek lazım çünkü bunu hak ediyor, sizi yormuyor, öğrencilerinizi mutlu ediyor, başarınızı arttırıyor (Y3).*

*Özlük hakları konusunda insanlar mağdur edilmiyor, ücret politikası piyasanın altında değil, bütün bunlar zaten bir çalışanı kuruma bağlıyor (Y6).*

*Ekonomik olarak; alınacak ücret bellidir yani şahıs okullarındaki gibi değişkenlik göstermez (Y7).*

*16 yıldır bu okul var ve hiçkimse söyleyemez ki biz maaşımızı zamanında almadık (Y9).*

*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 (Y10).*

*Ankara'da neredeyse birinci ya da ikinci geliriz ücret politikası olarak. Tabi ki çalıştırıyoruz. Çalışmadan olmuyor. Yoğun çalışmalarının karşılığını alıyorlar (Y13).*

*Maddi açıdan. Bayan olarak çalışacaksanız eğer haklarınızın gözetildiğinizi bilmeniz lazım. Paralar zamanında yatıyor. Milli eğitim şartları ile aynı ücretler alınıyor. İdarecilerin biraz daha farklı. Bunu bilerek geliyorlar. Kimsenin aklına farklı bir niyet gelmiyor. Herkes ne aldığını biliyor. Her şey belli (Y14).*

*Maaş artı ek ders resmiyette veriyoruz. O nedenle öğretmenler için cazip olabilir (Y15).*

*Maddi yandan da hocaların kaygısı olduğu için o anlamda da tatmin edildiği zaman sıkıntı yaşanmıyor (Y17).*

*Maaşı 12 ay veriyoruz. Bir okuldan bir öğretmen geldi. Neden burayı tercih ediyorsunuz diye bende kendisine sordum. Öğretmenimiz de matematik öğretmeni. Burada 12 ay maaş verdiğinizi duydum dedi. Çok kötü bir durum. Dediğim gibi 25 yıldır bu işin içerisindeyim ilk başladığım zamanlarda böyle şeylerin olması mümkün değildi. 10 ay 9 ay maaş teklif etme kimsenin haddi değildi (Y18).*

*En başta özel okullar içerisinde öğretmenler arasında tabi ki tercih biraz maddiyata bakar. Önce ekonomik ama o zaten her yerde var. Sonra güçlü kadro (Y19).*

*Ben o okulda çalıştığım zaman o okulun idaresi bana hakkımı verir, gözetir, kollar, beni kışın çalıştırıp yazın atmaz, diye düşünüyor. . Eğer ben orada*

*çalıştığım sürece aylığımy her ay alabiliyorsam ve yapmış olduğum sözleşme aynen geçerliyse bana bunun dışında artı bir görev yüklemiyorlar, sözleşmede ne yazmışsam karşılığını aynen alıyorum, beni herhangi bir sıkıntıya sokmuyorlar diyorsa, o öğretmen tercih eder (Y21).*

*İkram olayına çok önem veriyorum çay kahve olayına. Öğretmenim her teneffüste ücretsiz bir şekilde çayını kahvesini alabilmeli. Öğlen yemeğini temiz bir şekilde uygun bir fiyata, bazen ücretsiz, öğretmene yemek imkanı sunabiliyorum. Öğretmenimin Türkiye ve kurumun şartlarını göz önünde bulundurarak olabileceği en iyi bir ücretle çalıştırmak istiyorum. O anlamda da rahat olmasını istiyorum. Öğretmen maaşının vaktinde yatacağından da emin olmalı (Y22).*

*Ücretlerinin iyi olması ve 12 ay sözleşme yapılması. Bazı kurumlarda 9-10 ay yapılıyor. Öğretmen açısından 12 ay boyunca ve düzenli maaş alabilmesi, ücretinin kendini geçindirecek düzeyde olması önemli (Y23).*

Bazı yöneticilerin okulun güçlü yönlerinden psikolojik niteliklere ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Burası resmi bir kurum gibi değil de özel bir kurum ama yani bir liseden çok aile ortamı var burada. Burada kendilerini rahat hissediyorlar. Okulun huzurunu kaçırarak öğrenci olduğu zaman velisini çağırıyorum “al bunu götür” diyorum hiçbir özel okul bunu yapmaz çünkü sen bunu götürmezsen ben bunu atmam zorunda kalırım, cezayla gider, cezayla gitmesin diyorum (Y1).*

*Çalışma saatlerinin diğer okullara göre uygun olması yine tercih sebeplerinden biri, sabah 8, öğlen 16’da biten bir okul burası. (...) Öğretmenlerin anlaşması, öğrencilerle iletişimi, bunun güçlü olduğu ve okula faydalı olduğu görüldüğü anda öğretmenlerin hem okula faydası oluyor hem de okul onları okulda tutmak istiyor. (...) Burası daha dört yıllık bir okul, beşinci yılın içerisinde. Güçlü bir kadro yavaş yavaş oluşturduğuna inanıyorum. Çünkü ben dört yıldır buradayım (Y2).*

*Psikolojik nedenlerde idare de çok önemli, gelip ilk görüşmede o pozitif elektriği yakalamak önemli genelde benim tek başıma görüşüp aldığım öğretmenler hep “hocam çok pozitif bir enerjiniz var”, bayan olduğum içinde genelde bayanlar söyler bunu. Din kültürü öğretmenimizle öyle bir elektrik olmuştu aramızda o şekilde işe başlamıştı ve 3 yıldır bizde kendisi, çok da mutlu ben de ondan çok mutluyum. Psikolojik nedenler de etkili tabi. Öğretmenler odasında bir kaos varsa, öğretmenler mutlu olmayabiliyor, yalnız kalabiliyor, herkes çalıştığı yerde mutlu olmak ister, huzur çok önemli. (...)*

*Yaptığımız iş bir ekip işi, zincirleme, bir halka zayıf olursa o halka iptal oluyor, öğretmenler arasında da bu var. Bir ekip aynı zamanda güçlü kadro olduğu sürece evet çalışmayı istiyorlar (Y3).*

*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 başını kurmak için çok önemli bir şey yapıyoruz. Okulla mezunlar derneği bunu bir arada yapıyor. Mezunlarla devamlı kontaklarımız var (Y4).*

*Öğretmenlerime öğrencilerime çalışan arkadaşlara huzurlu, mutlu ve iyi bir ortam sağlamak ile yükümlüyüm. Öğretmenlerime, öğrencilerime iyi bir ortam sağlamak görevim. İyi bir ortam sağlamışsam, herkesin saygıdeğer olduğunu hissettirmişsem orada herkes çok mutlu bir şekilde çalışır (Y5).*

*Mutlaka başarılı olan öğretmen çağırılıyor, yönetimin bu öğretmene teşekkürleri bildiriliyor ve onure ediliyor bu da bir artı. (...) Tabi beraberinde güçlü kadro da diyebiliriz aslında hepsi birbirine zincirleme bağlı. Öğretmen alımlarında dediğim gibi siz en iyi öğretmeni almak istersiniz çünkü diğer okullarla tabi ki rekabet içerisindeyiz, kendi öğrencinize velinize mahcup olmak istemezsiniz, vebali büyük ve burada da tabi aynı mantıkla bakmak gerekiyor. (...) Burası otuz yıllık geçmişi olan bir kurum, (...) Dersaneleri ile devam ettirilen bir kolej ve tamamen eğitim amaçlı kurulmuş bir kurum (Y6).*

*Güçlü kadroya sahip olması da güçlü yanlarımız. (...) Öncelikle okulun tarihçesi, vakıf okulu olması, şahıs okullarına göre daha kurumsal yapıya sahip olması (Y7).*

*Bu okulun en güçlü yanı bir aile ortamı oluşu. İnanın burası bağları çok sıkı olan bir aile çalışanları, hizmetlisinden kurucusuna kadar. Bizlerin uzun soluklu çalışma sebepleri bunlar. Öğretmenimizin okula mutlu gelip gitmesi çok önemli. Huzurlu gelip gitmesi, kendi yuvasına girip çıkıyormuş gibi gelip gitmesi çok önemli. (...) Yaklaşık 3-4 sene önceki o mantar gibi kolejlerin türemesinden bahsettik. Oradaki okullarla kıyaslayarak söyleyemiyorum. Buna 21 yıldır belirli bir eğitim kültürü olmuş bir kurum olarak söylüyorum. Kurumun tarihçesi de öğretmenler için cazip bir taraf. Web sitemizi açıp bakıyor başvuracak öğretmen, hepimizin orada kaç yıldır görev yaptığı yazıyor. Bize müfettişler geliyorlar teftişe, şaşırarak gidiyorlar. Burada herkes lider, herkes bir birey. Hizmetlisinden kurucusuna kadar herkes liderdir. İşe karakterinizi koymazsanız yani varlığınızı koymazsanız orada varlık göstermezsiniz. Buranın personelinin uzun soluklu çalışmasının sebeplerinden bir tanesi burada herkes bir varlık gösteriyor. Herkese aittir burası. Onu hissederiz. Yeri geliyor hadi çocuklar kalalım akşama kadar son bir test çözelim akşam maç var maça kadar diyerek biz gönüllü kalan öğretmen grubuyuz. Matematik öğretmeni sadece bize şunu söyler idareci olarak, bugün salı, ben çocukların velisini aradım 23'e kadar okuldayız. 23'te kapatacağız okulu ders çalışıyoruz. Sonra da maç izleyeceğiz okulda, ödülü de var çünkü ben de dil ve anlatım anlatıyorum. Evime gidiyorum üstümü değiştiriyorum pijamalarımı giyip geliyorum çocuklarımla burada ders yapıyorum. Bunlar para ile ölçülen şeyler değil. Böyle bir ruhu var bu okulun. Önemli yani pazar da gelip yaparız. Okul bizim evimiz gibi. Çocuğum bir soru soracaktır akşama kalır yaparım yeter ki soru sorsun (Y8).*

*Ortam rahat, bir baskı yok mesela bizim burada başımızda bir kurucu yok, kurucu olmadığı için okul benim, öğretmenleri ben yönetiyorum, insani ilişkiler de ön planda olduğu için, şahsım adına konuşayım, öğretmen de ayrılmak istemiyor. Şu kurum bana 500lira fazla veriyor ama ne işim var burada huzurum var deyip devam ediyor. (...) Kurumun tarihçesi, 16 yıldır “...” var (Y9).*

*Zaten devlet kurumunda da çalışsanız çalışma süresi haftada 40 saattir memur da, işçi de 45 saattir. Çalışma süresi noktasında aynı şey uygulanıyor. Yönetmelik neyi emrediyorsa odur. Öğrenci ile beraber giriyor, öğrenciyle beraber çıkıyor, derslerinin aralarında boşluk veriliyor. Burada bulunduğu süre öğrencinininkinden daha uzun değil. Hafta sonu cumartesi öğlene kadar var (Y10).*

*Okul içerisinde öğretmeni hırpalayan uygulamalar yok. Öğretmen mutlu ise kurum zaten mutlu. Öğretmeni mutsuz edecek herhangi bir baskı yok (Y11).*

*Güçlü kadro. Zaten bizim okulumuz tepeden tırnağa eğitimcilerin elinde olan bir okuldur. Anlayışımız da o şekildedir. Çalışma konusunda istekli yapacak güçlü kadrodur. Kurumun tarihçesi, fiziki imkânlar önemli değildir. Devlet okulu bile güçlü kadrosuyla çok yetenekli öğretmenlerle işbirliği içerisine girebilir (Y12).*

*Ankara’da dördüncü yılımız ama 30 yıllık bir tarihçemiz var (Y13)*

*Bayanların tercih etmesinin sebebi evine yakın olması, haftada bir gün tatili var mı? Akşam geç saatlere kadar çalıştırıyorlar mı yoksa akşam 5’te mi bırakıyorlar, geziye götürüyorlar mı? Zorunluluk var mı yok mu? “...” Hocam öğretmenlerin çok yıpratılması taraftarı değil. (...) Güçlü bir kadrosu var deyipte öğretmenler burayı seçebilirler (Y14).*

*Okulumuzun geçmişi var, adı var (Y15).*

*Güçlü kadro da tercih sebebi. Öğretmenlerimizin hepsi genç ve dinamik. Gençler ama deneyimsiz değiller. Daha deneyimlileri de var içlerinde. Ama genç olanlarda gayet istekli ve dinamikler. Boş zamanlarında soruları hayır diyip geri çevirmiyorlar. (...) Okul ortamının da huzurlu ve birlikte çalışılabilir olması tercih sebebi. Huzursuz ortamda kimse çalışmak istemez. Huzursuzluk yaratan bir öğretmenle ben de çalışmak istemem. Aralarında bir sinerji olması lazım, başarı bir takım çalışmasıdır. Birbirini desteklemesi lazım. Birbirlerinin eksik olduğu noktada birbirlerini tamamlaması lazım, onların da birbirlerinden alacak şeyleri var (Y16).*

*Her şeyden önce çalışma saatleri çok önemli. Çünkü dershanecilik sisteminde çalışma saatleri çok uzundu. Sabah 8’den akşam 8’e kadar çalışan hocalarımız vardı. En önemlisi özel okulların çalışma şartları ve cumartesi çalışıp çalışmama durumları. (...) Akademik anlamda güçlü öğretmenler*

olması bizim için bir avantaj. Çünkü dershanecilikten geldiğimiz için etütçüler, stajyer öğretmenle kadrolu öğretmene bakış açısı bambaşka oluyor. O yüzden güçlü kadro çok önemli ya da her sene kadrosu ne kadar değiştirmiş ben bakarım. Her sene kadrosunu değiştirmiş, bir ya da iki öğretmeni kalıyorsa okulun idaresinde de sıkıntı olabilir dolayısıyla bu kurumlar sürekli ilan verince bunların hocaları nereye gidiyor, acaba maaşlarını mı vermiyolar, idarede mi sıkıntı, öğrencilerde mi sıkıntı var. Ama gerçek anlamda güçlü bir kadro oluşturduktan sonra değişiklik ufak tefek oluyor. (...) Buranın kuruluşu (...) yılı, 8 yıllık bir okul. Daha önce dershanecilikten gelen bir anlayışı var. Temel lise ve şimdi Anadolu lisesine dönüşmüş. Yıllardır çalışan hocalar var (Y17).

Geçmişten gelen iyi öğretmenler o kurum kültürü iyi öğretmenler sağlam çalışma disiplinli çalışmayı devam ettirebildikleri için fazlasıyla öğrenci buluyorlar ve çok fazlasıyla da iyi sonuçlar elde edebiliyorlar. Güçlü kadrodan ziyade kadro devamlılığı artık çok önemli. Özellikle ilkokul velileri bunu çok önemsiyor. Yani bu yıl 2. sınıfı okutan öğretmenin ertesi yıl üçüncü sınıfı okutmasını istiyorlar. Bu da okullara biraz baskı yaratıyor. O öğretmenle çalışma zorunluluğu getiriyor. Bunu gören ilkokul öğretmenleri de ayrıca yönetime baskı yapmaya başlıyor. Bizde ona göre idareciler olarak değişik yöntemler geliştirmeye çalışıyor. A koleji ya da B koleji ilk iki yıl bir öğretmen, sonraki iki yıl başka bir öğretmen kurum kültürümüz bu siz beğenirsiniz beğenmezsiniz diyorlar. Kurum kültürünü düzgün dizayn edemezseniz size veli baskısı öğretmen baskısı daha da kötüsü öğrenci baskısı gelmeye başlıyor. Bunları sizi sıkıntıya sokacak halden çıkarıp sizin için olumlu hale getirebiliyorsanız o işten anlıyorsunuz demektir (Y18).

İdarecinin davranışı ve tutumu, öğretmenlerin yaklaşımları ama açıkçası biz burada bir aile ortamı oluşturmaya çalışırız. Ben mesela buradaki öğretmen arkadaşlarımla çoğuyla özel hayatımda da görüşürüm. Hatta ailesel boyuta kadar gider. Çünkü bir öğretmen benim yanıma gelirken, ya işte ben yine o kişinin yanına mı gidiyorum, dememesi gerekir. Hem okul içerisinde hem okul dışında iyi ilişkiler kurulması bir şarttır diye düşünüyorum. Çünkü insanlar arkadaş olarak gördüğü sevdiği ve yanında her daim güvendiği insanlarla çalışmak ister. Ben buraya gelirken ayaklarımla geri adım atması değil. Bugün işe gidiyorum modu olabilir ama ben arkadaşlarımla yanına gidiyorum, bir boşluğun varsa bir kahve içerim iki kelam edebileceğin insanlar var modunun oluşması için mücadele ederiz burada. Bunu sağlamaya çalışırız. Tabi ki arada farklı durumlar olabilir. Çünkü her karakter birbirinden bağımsız, farklıdır. Onlar için de farklı arayışlara, farklı sonuç çıkartabilecek durumları araştırırız ortamı daha da iyi hale getirebilecek. En başta bir arkadaş ortamı oluşturma, güven duygusu oluşturma gayreti içerisindeyiz. (...) Biz kurum olarak güçlü kadro oluşturmaya çalışırız ve genel itibarıyla de kadromuzda olan öğretmenlerimiz hakkında eğer çalışmak istediğimiz öğretmenlerimiz varsa onlar hakkında bilgi veririz. Ne yapmak istediğimizi ve karşıdan da ne beklediğimizi sorarız. Onların verdikleri cevaplara göre de eğer bize uyan özelliklerse istedikleri, buna yönelik muhakkak açıklamalarımız olur. Güçlü kadro diyelim biz buna. Önce ekonomik ama o zaten her yerde var. Sonra güçlü kadro (Y19).

*Okulun belli bir kültürü var. (...)’dan beri dergi daha sonra dergi dersaneleri noktasında oluşturulmuş bir yazar kadrosu, öğretmen kadrosu olan kurumsal bir yapı dolayısıyla o kurumsal yapı, kurum kültürünü oluşturuyor (Y20).*

*Ben orada çalışırken sınıfa girdiğim zaman öğrencimle iletişimde benim sıkıntım olmaz. Niye çünkü okul idaresi eğer öğrenciden aykırı bir davranış olacak olursa beni korur, öğrenciye beni ezdirmez. Öğrencinin karşısında benim değerimi düşürmez. Disiplinlidir. Öğrenciyi takip eder. Dolayısıyla bizi zorlayacak durumu ortadan kaldırır, der. beni herhangi bir sıkıntıya sokmuyorlar diyorsa, o öğretmen tercih eder. (...) Kurumun ismi ve tarihçesi de oldukça önemlidir (Y21).*

*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 (Y22).*

Bazı yöneticilerin okulun güçlü yönlerinden örgütsel niteliklere ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Bu okul devlet imkanlarına yakın imkanlar sağlıyor diye okulumuzu seçer. İkinci olarak fiziki imkanlar birçok ilçeye yakın, Ankaranın merkezinde. Birçok ilçeye 20 dakika mesafede. Birçok hocalarımızın uzaklığı araba ile 20-25 dakika mesafede. O yüzden kurumumuzu seçebilirler. (...) Meşruluğu da yine okulun kurumsal olması, (...) okuluyla, üniversitesiyle birlikte kurumsal bir bütünlük içinde olması yine öğretmenlerin tercih etme sebeplerinden biri (Y2).*

*Bunun yanında okulumuzun ismi de var, “...” kadrosunda olmak istiyor. Buradan öğretmen ayrılrsa bile cv’sinde yer alacak (Y3).*

*Okul bugün için güzel fiziki imkânlarla sahip ama ben okulda çalışmaya başladığım zaman fiziki imkânlar son derece alt düzeydeydi ya da diğer okullarla karşılaştırmaya koyduğumuz zaman hiç de tercih edilmeyecek imkânlarla sahip olan bir okuldu. Barakaydı binalar, ihtiyaç oldukça barakalar eklenmişti. Uzun yıllar o şekilde çalıştık ama o zaman da okulun eğitim kalitesi eş değerleriyle kıyasladığınız zaman yine sözü edilen bir okuldu, yine bilinen, aranan bir okuldu zaman içerisinde fiziki imkânlarla kavuştuk ama fiziki imkânlar her zaman için, bugün yeterli olan yarın yetersiz hale gelebiliyor. Öğretmenlerin tercih edebileceği imkânlarla şu anda sahibiz (Y4).*

*Okulumuzun gerek laboratuvarları, derslikleri, son teknolojik gelişmelere göre her yıl güncellenir ve bütün olanakları öğrencinin hizmetine sunuyoruz. Onun için eğitim öğretim hizmeti çok iyi ve verimli geçiyor. Onun için fiziki ortamlarımızı, öğrencinin akademik çalışmalarının yanı sıra, klüp etkinlikleri buna çok önem veriyoruz, spor sanat müzik sosyal etkinlikler tüm öğretmen ve öğrenciler için bu imkânları sağlıyoruz. Onun için herkes kendini çok daha iyi hissediyor. (...) Kurumumuzda sistem oturmuştur. Mezun olan hiçbir öğrenci*



*açıkta kalmamıştır. Kurumumuzda mezun olan öğrencilerin çocuklarını şu anda okulumuzda okutuyoruz. Bütün mezunlarımız meslek sahibidir. Yurdun dört bir yanına dağılmıştır, kendi alanında ülkemize hizmet sunuyor. Onun için Ankara’da ve Türkiye genelinde “...” Okulları artık bir markadır. Kontenjanımız dâhilinde öğrenci alırız (Y5).*

*Okulun fiziki şartları çok düzgün. (...) Burası otuz yıllık geçmişi olan bir kurum, “...” Dersaneleri 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 (Y6).*

*Fiziki imkânları ve güçlü kadroya sahip olması da güçlü yanlarımız. (...) Öncelikle okulun tarihçesi, vakıf okulu olması, şahıs okullarına göre daha kurumsal yapıya sahip olması, yapılması gereken işler ve sorumlulukların net olması. Ayrıca kendi kariyerleri ve gelişimleri için burada çalışmak, ileriki çalışma hayatlarında iyi bir referans olacaktır (Y7).*

*Öğretmenler için iyi bir ortam. Şöyle ki hem mekân olarak hem okul içi düzen olarak öğretmenlerimizin sevdiği bir ortam. (...) Asıl çekici olan şey buranın, kurumun adının bir sonraki cv’de çok önemli olması. “...”da 2 sene çalıştım dediğiniz zaman çalıştığınız her 1 yıl omzunuza konmuş bir yıldız gibi. Ayrıca ben “...”da öğretmenim dediği zaman dışarıda özel ders bulma şansı çok artar (Y10).*

*Öğretmenin mutlu olabilmesi için fiziksel imkânları uygun. Bir kampüsünün olması çok büyük etken. (...) Meşruluğu önemli. Bilinen duyulmuş tanınmış ya da kendini ispatlamış olması. Bunların her biri öğretmen arkadaşlar için bir tercih sebebi diye düşünüyorum (Y11).*

*Okulumuzun fiziki imkânları, her alandaki laboratuvarları çok iyi, atölyelerimiz çok iyi bunun yanında onların isteklerini ortaya çıkaracak birçok imkân sunuyoruz. Hem fiziksel olarak hem maddi olarak yani birçok okulda ben görüyorum çocukları otobüslere bindiriyor gönderiyor. Biz çocuklarla uçakla gidiyoruz geliyoruz. Yani çok farklı fiziksel şartlarımız ve imkânlarımız var (Y13).*

*Çalışma koşulları daha rahat. Devlet okulunda sınıflar daha kalabalık. Bizim burada maksimum yirmi kişi olabiliyor. Öğrenci ile birebir ilgilenme, onların başarısını arttırabilme imkânı daha fazla olabiliyor. (...) Burası büyük bir kuruluş kurumsal bir yapı. 1-2 yıllık bir kurum değil. İlk başta ondan dolayı tercih edebiliyorlar. en büyük özellik aslında buranın köklü bir kurum olması (Y16).*

*Binamız yeni okulun konumu da en büyük etkenlerden biri arabası olmayan bir insan kolay kolay Kızılay’a, Keçiören’e gidemiyor, bu civardaki okulları tercih ediyorlar, o da en büyük faktör. (...) Kurumsallık gerçekten önemli. Bunun en büyük etken “...” isminin olması. Bu yüzden de çekici gelebilir diğer öğretmenlere. Başka bir kurumda adı sanı belli olmayan bir okulda*

*çalışmaktansa, şimdi sorduğunuz zaman öğretmenlere 4-5 tane kurum ismi sayarlar. Çünkü mantık şudur isim yapmış, büyük okullarda çalışma istekleri öğretmenlerin daha fazla. Hem akademik anlamda hem de öğretmenliği tam anlamında gerçekleştirebilmek adına bu kurumlara ihtiyaç var (Y17).*

*Fiziksel ortamımızın okul olarak dizayn edilmesi de bir avantaj. Ön taraftan baktığınızda 2 katlı küçücük bir okul gibi görünüyor aslında 8 katlı bir okul. Okulun içerisinde kapalı spor salonu var. Dışarıdan bakan birisi tahmin edemez. 250 kişilik konferans salonumuz var. Öğretmenlerin de okulu gezdirerek ilgisini çekmek istiyorum. En görünmeyen yerde buz pateni pistimizi görünce öğretmen ben bu okulda çalışmak istiyorum diyor. Öğrenci sayımızda sınırlı. Biz zorlasak da 500 öğrenci en fazla alabileceğimiz öğrenci sayısı. Buda çok fazla kalabalığın içerisinde öğrencinin de öğretmenin de kaybolmasını engelliyor. Az öğrencisi olmasından dolayı öğretmenlerinde buraya bakışı o anlamda daha değişiyor, daha olumlu oluyor (Y18).*

*Fiziki şartlar, idarecinin davranışı ve tutumu, öğretmenlerin yaklaşımları ama açıkçası biz burada bir aile ortamı oluşturmaya çalışırız (Y19).*

*Fiziki imkânları olarak apartman dairesinden bozma üç katı kiralayalım, kapıları açalım, balkonu birleştirelim gibi değil kendi içinde spor salonu olan, okçuluk alanı olan, buz pateni olan, havuzu olan, diğer sosyal aktivitelerin olduğu bir okul burası. 10-15 tane farklı spor dalı aynı anda yapılabilecek bir yeterliliğe sahip. Bu da bir artı. (...) Kurumun tarihçesi diyebiliriz, meşruluğu da diyebiliriz. (...) Dergi daha sonra dergi dershaneleri noktasında oluşturulmuş bir yazar kadrosu, öğretmen kadrosu olan kurumsal bir yapı dolayısıyla o kurumsal yapı, kurum kültürünü oluşturuyor (Y20).*

*Bugün “...” dediğin zaman hemen insan artı bir şey koyuyor. Yeni duyulmuş bir kurumla, “...” dediğimiz zaman “...” tercih ediliyor. Geçen arkadaşlardan birisinin iddiası şu bir öğrencinin gelmesi için böyle kurumlaşmış isme gerek yok ben başka bir isimle de çıksam bu ekonomiyi yönetir, bu öğrenci sayısını bulurum diyor. Biz karşı çıktık. Burada iki kurum olsun, veli geçerken önce “...”a girelim der. Onun için markalaşmanın çok önemi var. Bugün “...” kurumları Türkiye genelinde isim olmuş, marka olmuş bir kurum olduğu için bizim yapmamız gereken velinin kafasında bu kurum imajını silmeden, kötülemeden karşılıklı anlaşabilmemiz gerekiyor. Yoksa kurumun altına arkasına sığınıp arkasında hoş olmayan öğrenciye istediğini veremeyen duruma düşerse iş daha kötü olur (Y21).*

*Daha önce farklı bir isimde dersane olarak yürütüyorduk. Dershanelerin kapatılacağını öğrenince “...” Lisesini aldık. Bizim toplumumuz etikete, isme çok önem veriyor. Şunu düşünemiyor toplum Ankara’da 10 tane “...” var veya 50 tane “...” var bir kişinin idare etmesi mümkün değil. Bir kaynağı var diğerleri isim hakkını alıyordur. Ama “...” veya “...” ismini duyunca oraya güven duyuyor. Hâlbuki önemli olan idarecidir, öğretmen kadrosudur (Y22).*

*Öğretmenler burayı kurumsal olduğu için tercih ediyorlar. Mesela bir adam eğitimcilikle alakası yok, bir okul açıyor bu şekilde yürümüyor. Okul birkaç yıl sonra kapanıyor (Y23).*

**Okul yöneticilerinin en yetenekli öğretmen adayını seçerken kullanılan yöntemlere ilişkin görüşleri.** 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. Araştırmaya katılan lise yöneticilerinin görüşleri Tablo 11’de belirtilmiştir.

Tablo 11.

*Yetenekli Öğretmeni Seçerken Kullanılan Yöntemlere İlişkin Görüşler*

Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	n
<b>Özgeçmiş</b>	Mezun Olunan Okul	Y8, Y10	2
	Deneyim	Y7, Y8, Y9, Y10, Y17, Y20, Y21	7
	Referanslar	Y1, Y6, Y10, Y11, Y14, Y15, Y19, Y21	8
	Okul Değişirme Sıklığı	Y1, Y16	2
<b>Mülakat</b>	İletişim Becerisi	Y1, Y2, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y11, Y13, Y14, Y15, Y16, Y17, Y19, Y22, Y23	16
	Kişisel Özellikler	Y6, Y9, Y10, Y12, Y18	5
	Okul Kültürü ile Uyum	Y1, Y2, Y4, Y7, Y14, Y17, Y18, Y19	8
	Dış Görünüş	Y2, Y4, Y5, Y7, Y8, Y11, Y13, Y14, Y16, Y17, Y18, Y19, Y20, Y21, Y22, Y23	16
	Pedagojik Bilgi	Y3, Y4, Y7	3
<b>Ders Anlatımı</b>	Demo ders	Y3, Y8, Y9, Y13, Y15, Y17, Y18, Y19, Y20, Y21, Y23	11
	Sınıf İçi Ders	Y2, Y4, Y5, Y6, Y10, Y12, Y14, Y22	8
	Soru-Cevap	Y3, Y19, Y23	3
<b>Sınav</b>	Alan Bilgisi	Y4, Y6	2

Tablo 11 incelendiğinde yöneticilerin yetenekli öğretmeni seçerken kullanılan yöntemleri özgeçmiş, mülakat, ders anlatımı ve sınav kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Özgeçmiş kategorisinde mezun olunan okul ( $n=2$ ),

deneyim ( $n=7$ ), referanslar ( $n=8$ ), okul değiştirme sıklığı ( $n=2$ ); mülakat kategorisinde iletişim becerisi ( $n=16$ ), kişisel özellikler ( $n=5$ ), okul kültürü ile uyum ( $n=8$ ), dış görünüş ( $n=16$ ), pedagojik bilgi ( $n=3$ ); ders anlatımı kategorisinde demo ders ( $n=11$ ), sınıf içi ders ( $n=8$ ), soru-cevap ( $n=3$ ); sınav kategorisinde alan bilgisi ( $n=2$ ) ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır. Bazı yöneticilerin yetenekli öğretmeni seçerken kullanılan yöntemlerden özgeçmiş kategorisine ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Önce deneme safhasından geçiriyorum onu, cv'sine bakıyorum tabii, sık sık yer değiştirmişse zaten hiç konuşmuyorum bile ama dediğim gibi uzun süre çalışıp daha sonra gelmişse ve referansı da varsa ona da bakıyorum. (...)* Güvendiğim referanslar tanıdığım referanslar da varsa hiç düşünmeden alıyorum ama 1 yıl deniyorum zaten (Y1).

*Referanslar varsa bunlara da başvuruluyor çünkü zaman zaman yanılabiliyosunuz da o öğretmen konusunda, yanılmamak adına varsa referanslara da mutlaka başvuruluyor (Y6).*

*Mesleğe yeni başlamış bir öğretmeni pek tercih etmiyoruz ilköğretimde belki olabilir ama lisede değil çünkü lisede başlayıp bir süre sonra meslekten nefret de edebilir burda öğrenciyi değil öğretmeni de korumak lazım, karşısındaki ergen grup oldukça riskli bir grup (Y7).*

*Önce cv'ye bakıyoruz. Soru cevap yöntemi. Aslında doğru da değil ama iyi üniversitelerin yüksek puanı olan üniversitelerin Odtü, Hacettepe gibi, Bilkent burslu kısmı özellikle bu okulları tercih ediyoruz çağırırken. Tabii herkes bunları tercih eder. (...) İllaki tecrübe de önemli. Onları çağdırdıktan sonra mülakat yapıyoruz (Y8).*

*Tecrübesi olmayan bir öğretmeni almamız. İngilizce, din kültürü öğretmeni arz talepten dolayı piyasada çok fazla olmadığından dolayı elimiz mahkûm olabiliyor, o anda ihtiyacınız varsa yeni mezun bir kişiyi de alabiliyoruz ama matematik öğretmenini, edebiyat, fizik öğretmenini mesela yeni mezun bir kişiyi sınıfa sokmayız. İki yıl şartı var "...da, iki yıl aktif öğretmenlik yapmış olmak, ondan sonra değerlendiriyoruz (Y9).*

*Zaten sizin diplomanız daha önceki çalıştığınız kurumlar seviyenizi gösterir. (...) Bu kurumun stajyer çalıştırmama politikası var. Yeni mezun öğretmen alınsa bile doğrudan öğretmen olarak alınmıyor. En az bir yıl zümre başkanının yanına veriliyor. Zümre başkanı tamam diyene kadar derse sokulmaz. "... kurumlarında 3 sene öğretmenlik yapmış biri pişmiş demektir. Onu sorgulamaya gerek kalmıyor o zaman. Burada da belli kurumlardan gelenlere bakılıyor. İmaj olarak belli bir kaliteyi tutturmamışsa kurum ona sıfır olarak*

*bakıyor. (...) Mülakata alınıyorsunuz, referanslarınıza bakılıyor, daha önceki çalıştığınız kurumlara bakılıyor (Y10).*

*Referans bizde çok etki ediyor. Öğretmen kim, nerede çalışmış, neden almalıyız, nasıl bir öğretmen bunu mutlaka öncesinde duyuyoruz (Y11).*

*Özgeçmişine referansına bakıyoruz (Y14).*

*Bireysel görüşmeden sonra referans verdiği kişilerle görüşme yapıyoruz (Y15).*

*Cv'sine bakıyorsunuz, her yıl bir yerde çalışıyorsa bir sorun var demektir. 2 yıl, 3 yıl çalışmış demek memnuniyet sağlamış ki ikinci yıl tekrar sözleşme yapılmış. Her yıl başka yerde çalışmışsa sorun var demektir (Y16).*

*Zaten baktığımızda buradaki en tecrübesiz öğretmen 10 yıllık deneyimli zaten kendini geliştirmiş oluyor. Geldiği okulu da arayıp soruyoruz (Y17).*

*Genel itibariyle cv ve referanslar araştırılır (Y19).*

*Bizim için tecrübe önemli. Hangi kurumlarda çalıştığı önemli. Yeni mezun olmuş öğretmenle ilgili tutumumuz, tecrübe sahibi olmazsa olmaz değil. Tecrübe sahibi nerede olacak yoksa. Bizim aradığımız pozisyona göre ve öğretmeni nerede kullanacağımıza göre değişir. Ben on ikinci sınıflara ya da sekizinci sınıflara sınav gruplarına sokacaksam yeni mezun öğretmen almak benim için risk ama hali hazırda sınav tehlikesi olmayan dokuzuncu sınıflarda veya beş altıncı sınıflarda etüt öğretmeni veya ekstra öğretmen olarak tecrübe kazandırdıktan sonra altı, yedi, sekiz en son sınav gruplarına dahil edecel şekilde olabilir (Y20).*

*Deneyimi olmayan öğretmeni bu kurum almıyor. (...) Referansına bakıyoruz (Y21).*

Bazı yöneticilerin yetenekli öğretmeni seçerken kullanılan yöntemlerden mülakat kategorisine ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Konuşması nasıl, öğrenciyle mesafesi nasıl bunlara bakarım. (...) Okula uygun mu diye bakarım (Y1).*

*İlk görüşme mülakat bizde, cv'yi değerlendirme aşaması. Sonrasında ders anlatımı ve iletişim becerisi. (...) İletişimine ve başarısına güvendiği öğretmenleri kurucumuz alır. (...) Buranın kültürüne uygun mu diye tabi ki bakılıyor. (...) Dış görünüş önemli. Öğretmenin hangi günde nasıl giyindiği önemli. Temizlik tabi ki. Temiz ve öğrencilere kötü örnek olmayacak şekilde ve önlük giymeleri kurumumuzda önemlidir (Y2).*

(...) Bunları da geçtikten sonra bazı pedagojik bilgiler istiyoruz öğretmenden mesela bir çocuk dersinizi dinlemiyor, uyuyor sürekli, dersinizde ne yaparsınız? gibi bir soru yöneltiyoruz aldığımız cevap bizim için önemli, Güzel bir şekilde uyarırım diyor dinlemezse ikinci kez uyarırım gerekirse sınıf ortamında onu asla rencide etmem ama konuyu günlük hayattan örnekler vererek, espriler katarak onun ilgisini çekmeye yönelik davranışlar sergilerim diyor. Eğer net cevaplar alabiliyorsak işini seven kişi, güler yüzle samimiyetle yapan kişi olduğunu anlayabiliyorsunuz zaten ona göre de yeteneğini değerlendiriyoruz (Y3).

İnsani becerilere gelince öğretmende olmazsa olmaz bir şey diğerleri herhangi bir alanda, herhangi bir meslek grubunda da başarılı olmak için, çevreyle doğru iletişimi kurabilmek için gerekli olan şeyler, öğretmenlik için değil sadece. Ama özellikle öğretmenin insani ilişkilerinin yüksek düzeyde olması lazım çünkü karşımızdaki öğrenciyi hele hele okul düzeyinde söz konusu olduğu zaman ilkokul, ortaokul, lisesi de aynı, değişik yaş gruplarına yönelik olarak değişik iç sorunsalları da getiren hem öğrenciyle yüz yüze dikkate alınması gereken hem ailesiyle çünkü sadece çocuğa karşı sorumlu değilsiniz, aynı zamanda aileye karşı da sorumlusunuz dolayısıyla öğretmen hem çocukla duygusal ve ailevi bağlantısı olan yetişkinleri tatmin etmek durumundasınız bu anlamda hem de çocuğu tatmin etmek durumundasınız. Dolayısıyla iletişim beceriniz hakikaten üst düzeyde olmalı. Öğrenciyi karşınıza alarak onu bir anlamda kategorize ederek istediğiniz yöne çekmeniz mümkün olmaz. (...) Kurumsal olarak olmazsa olmaz taşlarımız var bunlar birey olarak ve mesleki anlamda, biz istiyoruz ki öğretmenimizi biz şekillendirelim dolayısıyla yeni mezun aday eğer kişisel özellikleri, iletişim becerileri, öğrenme isteği, merakı ve de tecrübesiz bir öğretmen olarak sahip olduğu alan bilgisi önemli, hedeflerinin olması gibi özellikleri dikkate alırsak hiç tecrübesi olmayan öğretmeni de almışızdır. (...) İletişim becerisi ve dış görünüş önemli. Neticede kişinin kendisine özen göstermesi gerekir çünkü örnek olacaksınız, öğrenci sizi karşısında görmekten rahatsız olmayacak. (...) Örneğin coğrafya öğretmeni alınacak coğrafya öğretmeni adayları sınavı geçen 5 kişiyse hepsini birlikte alıyoruz ondan sonra derslerinin içeriğiyle ilgili birkaç tane problematik konu seçiyoruz içlerinden en uygununu beraberce belirliyorlar, bir problemin çözülmesiyle ilgili, bir kazanımın aktarılmasıyla ilgili bu nasıl halledilir kendi aralarında tartışıyorlar. Bireysel olarak orada sunacağı performans, daha evvel yazılı sınavda belirlenmiş olan becerilerle çakışıyor mu, ne derece ortada, grup ortamında kendini ön plana çıkartıp diğerlerini ezme eğiliminde mi yoksa beraberce çalışabiliyor mu, gruba katkılı olmaya mı çalışıyor yoksa kendini ön plana çıkartmaya mı çalışıyor ya da tamamen çekilip diğerlerinin fikirlerini kabul mu ediyor, yazılı sınavda en yüksek puanı almış ama orada konuşmuyor (Y4).

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. (...) Bir öğretmen toplumun her kesimine iyi örnek olması gerekiyor. Öğretmenin öğretmen gibi giyinmesi gerekiyor. Unutmayalım ilkokulda, ortaokulda, lisede okuyan

öğrenciler en önemli, en güzel, en kritik yaş dönemindedir. Her şeyin iyisini doğrusunu öğretmeninden görebilmelidir. Onun için öğretmenin bir laboratuvara gittiği zaman önlüğünün olması, bir başöğretmen gibi giyinmesi, başöğretmenimiz Ulu Önder Mustafa Kemal ATATÜRK. Kara tahta başında güzel bir fotoğrafı var ve ben yönetici olarak her toplantıda hatılatırım genç meslektaşlarıma. Başöğretmen gibi giyineceksin. Çünkü çocuk seni örnek alıyor (Y5).

İletişim becerisine de bakıyoruz. (...) Sınavı başaran öğretmenler mutlaka mülakata çağırılıyor ve komisyon huzurunda mülakata tabi tutuluyor. Her yönüyle bu öğretmen değerlendiriliyor, referanslar varsa bunlara da başvuruluyor çünkü zaman zaman yanılabilirdiniz de o öğretmen konusunda, yanılmamak adına varsa referanslara da mutlaka başvuruluyor (Y6).

İlk olarak cv' ler inceleniyor, mülakatta da dış görünüş ve iletişim becerisi de dikkate alınıyor. (...) Okulun vizyon ve misyonu ile uyumu, burdaki çalışma ortamına uyum sağlayabilecek mi, sınıf içerisindeki kriz yönetimi de test ediliyor. (...) Ders anlatımı yapılmıyor (Y7).

Tavrınız çok önemli. Çünkü sizin tavrınız bulaşıcı. Öğretmensiniz bulaşıyor çocuklarınıza. Bir süre sonra sizin anlattığınız gibi dersi arkadaşına anlatıyor. Sizin yazınızla aynı oluyor yazısı. Üzüm üzüme baka baka kararıyor. Anadolu şivesi çok severim branşım gereği çok araştırmalarını da yapmışımdır, bölüm okuduğum için. Ama bir öğretmenin Türkçesinin çok düzgün olması gerektiğine inanırım. Şive konuşuyorsanız bir sonra o öğrencinin diline de yapışacaktır. Bunun gibi yani kılık kıyafet, konuşma, oturma kalkma, olaylara yaklaşımınız çok çok önemli. Ben kişisel hayatımda sinirli bir insan olabilirim ama okul içerisinde olamam. Çünkü ben sinirli olursam çocuğum da sinirli yetişecektir. Herkesin bir özelliğini alıyor çünkü çocuklar. (...) Dış görünüşüne kesinlikle bakarız. Şimdi bakın dış görünüş önemli değildir, ben buna kesinlikle inanmıyorum. Öğretmenin dış görünüşü çok önemlidir. Özellikle lise grubu öğretmeniye, ortaokul için de geçerli bu lise grubu bayan öğretmene bir defa giyimine kuşamına çok dikkat etmek zorunda. Ne aşırı frapan olmalı ne de bakımsız olmalı. Şimdi siz geliyorsunuz buraya öğrencilerle yüzyüzesiniz, velilerinizle yüzyüzesiniz. Bir duruşunuz olmalı. Dış görünüş çok önemli, ilk girdiğinizde insanlar sizin dış görünüşünüze bakıyor. Makyajsız gelmek vs. ben bunlardan bahsetmiyorum. Saygılı bir dış görünüş çok önemli. Öğretmen görünümü çok önemli ve çok kutsal bir meslek öğretmenlik bizde öyle gördük değil mi öğretmenlerimizden (Y8).

Sonraki süreçte de insani ilişkileri, presentable olması, dış görünüşü gibi etkenler tabi ki önemli. Benle konuşurken gözünü kaçırın öğretmen bana hayır gelmez. İşe ihtiyacı olan kişiler tabi ki çok fazla tedirgin oluyorlar, çok fazla heyecanlı oluyorlar ama doğru insanı bulabilmek adına gözlemlerimizi gerçekleştiriyoruz. Biz de müdürlük yapıyoruz insandan anlıyoruz (Y9).

*Bir ders anlatması istenir. Doğrudan bir sınıfa, 1 saat dersi dinlenir. Ondan sonra mülakatlarda kişisel yeteneklerine ilişkin sorular sorulur. Onun beklentilerini bu kurum karşılayabilecek mi. Zaten sizin diplomanız daha önceki çalıştığınız kurumlar seviyenizi gösterir (Y10).*

*Dolayısıyla öğretmen geldiğinde dış görünüşü, ses tonu, diksiyonu, kendini ifade etme şekli çok önemli. (...) Burada Milli Eğitim kuralları var ve Milli Eğitim müfredatı var. Ne gerekiyor iyi aktarmak, iyi tecrübe, sınıf kontrolü, öğrenci ile iyi iletişim, kriz yönetimi. Bunlar hepsi zamanla kazanılacak şeyler. (...) Öğretmenlik bir bütün dış görüntüsünden konuşmasına her şey bir bütün. Başarı ise bunlar zaten getiriyor kendini. Dolayısıyla öğretmen geldiğinde dış görünüşü, ses tonu, diksiyonu, kendini ifade etme şekli çok önemli (Y11).*

*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 (Y12).*

*İnsan ilişkileri bizim için çok önemli yani burada öğrenciye hitabından, dilini kullanmasından çünkü burası bir dersane değil. Bizler öğrencilerimize arkadaş gibi davranıyoruz ama onların arkadaşları değiliz. Anne babaları gibi davranıyoruz ama onların anne babaları da değiliz, durlarının olması gerekiyor. Bu mesafeyi koruyacak sadece bilgisiyle öne çıkacak öğretmenler olmasını istiyoruz. Dolayısıyla bu niteliği de değerlendiriyorsunuz. (...) ama dış görünüşe de önem veriyoruz açıkçası. Yani kendine özen göstermesi gerekiyor (Y13)*

*İletişim becerisini belli ediyor zaten, karşılıklı konuştuğunuz zaman o sıcaklığı hissediyorsunuz. (...) Sonra manevi açıdan bizim için daha önemli. Çünkü biz öncelikli hedefimiz bu. Çocuklarının maneviyatının güçlü olmasını hedefliyoruz. Bu vizyon ve misyon dışı öğretmenlerle çalışmıyoruz. Çalışsak da zaten öğretmene baskı uygulamıyoruz ama bize uyamıyor. O nedenle de biz direk sorularımızı yöneltiyoruz. Mülakat yapıyoruz. (...) Dış görünüşün temiz, düzgün olmasına bakıyoruz. Aynı kıyafeti giymesi önemli değil rol model olması lazım. Maddiyatla ilgili sonuçta (Y14).*

*İletişim becerisi için alanında çok iyi öğretmenler geliyor ama soğuk, donuk, iletişimi kuramayacak öğretmenler varsa tercih etmiyoruz. 1 görüşme yapıyoruz bazen ikinci, üçüncü görüşmeyi yapıyoruz. Zaten görüşmelerde iletişimle alakalı şeyi çözüyorsunuz öğretmende (Y15).*

*İletişim becerisine, geldiğindeki hitabına, konuşma tarzına, tanıdığımız kişinin referansına bakarız. (...) Dış görünüş önemli. Çirkinlik güzellik değil. Bir öğretmen duruşu olması lazım. Başka meslek yaptım dedim ya arkadaşlarım öğretmenlik sana yansımış derlerdi. Bu direk insanın duruşuna yansıyan*



üstüne bir gömlek gibi giyiyorsun. Baktığın zaman öğretmen örnek insan olması gerekir (Y16).

İletişim becerisi çok önemli zaten. Kendini ifade etmesi hem de dersi aktarırken. Burada çok sinirli öğretmenlerimiz de var, öğrencinin yanından geçerken tedirgin olduğu öğretmenleri var. Ama ders açısından baktığımızda en çok sevilen öğretmenlerin başında geliyor. Normalde öğrenci daha çok nasıl sever, yumuşak olsun, naif olsun. (...) Okulun misyonu ile uyumlu mu diye de bakıyoruz. Zaten A kültürü ile yetişmiş olan zaten çok rahat çalışabiliyor. Diğer öğretmenlere de uyum sağlaması gerekiyor. "...da mantık belli, ders anlatımı belli, soru çözümleri belli, etüt sistemi ve deneme sınavları belli. Örneğin B şubesinden gelen zor uyum sağlayan hocalarımız da oluyor. Çayyolundan gelen bir hocamız var uyum sağlayamadı. Öğretmen açısından değil öğrenci açısından farklılık var. Bizim burada şükrettiğimiz öğrenciler onların en kötü öğrencileri. Bölge farklılıkları, kültür. (...) Dış görünüş özel sektör olduğumuz için önemli (Y17).

Bir kere gelen her öğretmenle birebir görüşme yapıyoruz. Her zaman için fırsat verilmesi taraftarıyım. O elektriği almayı bekliyorum. Her zaman için görüşülmesinden taraftarım. Hem insani olarak, hem duruş, bakış, görüş, dış görünüşü, şiveli öğretmenle çalışmak zordur. Gözünde kayma olan ya da fiziksel engeli olan öğretmenle çalışmak zordur. Avrupa ülkelerinde bir çok yerde engelli vatandaşların öğretmen olmasına izin verilmez. Fiziksel görünüşü ilk başta önemli. Onun haricinde giyimi, giyim tarzı, yönetim kurulu başkanının ısrarla bizden istediği bir öğretmenle görüşme yaparken aynı zamanda yanımızda formumuz olur. Konuşması akıcı mı, konuşurken göz teması kuruyor mu, kıyafeti görüşmeye uygun mu, dövme piercing var mı? Olanlarla kesinlikle ikinci bir görüşme yapmamızı istemiyorlar. Çocuklara örnek olmamızı istiyorlar. Dövmeli girdiğiniz zaman hiç akla gelmeyen bir çocuk da dövme yaptırmaya kalkıyor (...) Mesai saatlerinden çalışma ortamından bahsediyoruz eğer olumsuz herhangi bir düşüncesi varsa direk mesai saatlerine ilişkin düşüncesi olumsuz diye işaretlediğim zaman onunla da ikinci bir görüşmeyi yapmıyoruz. Çalışma ortamını, çalışma biçimini beğenmeyen bir öğretmeni biz zorla çalıştıramayız en ufak bir sıkıntısı varsa bir sonraki görüşmeye dahil olmasını istemiyoruz. Bir de en sonunda maaş beklentilerini soruyoruz. Maaş beklentileri de standartın üzerindeyse, ben sadece onu oraya yazarım, yine onunla da yeni bir görüşme içerisine girilmez. Sadece yüksek maaş değil, düşük ücret isteyen öğretmenle de ben çalışmam (Y18).

İletişim becerisi kesinlikle olması lazım. Öğretmenin en önemli özelliklerinden biri iletişim becerisidir. Her insan konuşabilir. Doğduktan sonra öğrendiğimiz ilk işlerden biri konuşmaktır. Ama konuşmak yeterli değil. Konuştuğunuz veya anlattığınız şeyi karşı tarafa hissettirebilmeniz veya anlatmanız, öğretmeniz gerekir. Ses tonu önemlidir. O yüzden biz hem ses tonu hem iletişim becerileri, öğrenci ile kuracağı diyaloglar bunların hepsi göz ardı edilmez konuşurken veya ders dinlenirken. Öğrencinin de çünkü bazı tepkileri vardır bu durumda; gelirler yanıma "ya öğretmenimiz geliyor. Akademik bilgisi de çok iyi." Ee sorun ne? derim "Bir şey oluyor anlayamıyoruz söylediğini." derler. Burada ne kadar akademik bilgiye sahip olsanız da aktaramadıktan sonra öğretmenliğiniz yarım

görülür. O sebepten iletişim çok önemli. (...) Genel itibariyle cv ve referanslar araştırılır. Daha sonra seçilen arkadaşımız çağrılır bir mülakat gerçekleştirilir kendisi ile. En başta beklentiler konuşulur mülakatta karşılıklı. Kişi benden ne istiyor, ben kişiden ne istiyorum. (...) Bir öğretmen bakımlı olmalıdır. Yani bakımlı olmamız veya bizim davranışlarımız öğrenciye örnek olacaktır. Ama bakımlılıktan kastımız uç boyutlarda değil; temiz, düzgün, düzenli olması yeterli bizim için (Y19).

Dış görünüşe kesinlikle önem veririz. Çünkü burası kurumsal bir yapı, imaj önemli. Aday öğretmenimiz de o imajı taşımalı (Y20).

Dış görünüş tabii ki önemli, öğretmen demek örnek demek (Y21).

Önce karşıma alıp konuşurum. Kendisini ifade edip edemediğini anlarım. Bir öğretmenin çok bilgili olması farklı bir olaydır ama bildiğini öğrenciye anlatabilmesi farklı bir olaydır. Benim için önemli olan çok bilgili olmasındansa bildiği kadarını öğrenciye en güzel şekilde anlatabiliyor mu, öğrenci öğretmeni anlayabiliyor mu bu önemli. Ben karşıma oturturup konuşurum. Kendisini iyi ifade edebildi mi bakarım. Eğer olumlu bir hava aldıysam düşünmeden değerlendirmeye çalışırım. (...) Ben 30 yıl öğretmenlik yaptım. Arkadaşım bilgi çok önemli senin yeteneğin çok önemli ama sakal traşı ol gel, temiz üst baş giyin gel, bu da senin saygınlığındır. Öğrenci bakıyor öğretmenin yakası kirli, sakalları kirli. Bu böyle çok pahalı şeylerle alakalı değil. Son yıllarda bu çalışma hayatında bu çok bozuldu. Ya hocam bu çok mu önemli biz dersimizi iyi veriyoruz diyorlar. Bu bir velinin karşısına geçtiği takdirde veli de öğrenci de seni böyle süzer. Kendine olan saygındır. Lütfen sakal traşını ol işine öyle gel. Ben sana çok pahalı şeyleri giy demiyorum. Zaten öyle bir imkanımız yok ama en azından düzgün temiz güzel şeyler giy gel. Ben dış görünüşe önem veriyorum. Bu yıl 1-2 tane öğretmen arkadaşım da bu sebepten yollarımı ayırmak durumunda kaldığımı da belirttim. Defalarca söyledim. Sokakta sıradan giden bir kişi ile sen öğretmensin, bir farkın olsun (Y22).

Dış görünüm ve iletişim becerisini mülakatta anlıyoruz. Yüzde kırk payı var bununda. Çok iyi oluyor branşından her soruya cevap veriyor ama öğrenciyle çatışmaya giren öğretmen oluyor. Bu öğretmenle maalesef yolumuzu ayırmak durumunda kaldık geçmişte. İletişim becerisi, alan yeterliliği kadar önemli. Sınıf yönetimini yapamayan öğretmenler olduğunda zaman içinde anlıyoruz. Öğrenciden, veliden şikayetler geliyor. Önce düzeltmeye çalışıyoruz. Düzelmese yolumuzu ayırma noktasına da gelebiliyoruz. (...) Dış görünüş için düzgün kıyafeti olması etkili (Y23).

Bazı yöneticilerin yetenekli öğretmeni seçerken kullanılan yöntemlerden ders anlatımı kategorisine ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

Ders anlatımına müdürümüz giriyor. (...) Müdür yardımcısı da geçen hafta ders anlatımına girdi. Öğrencilerin de bakış açısı değerlendiriliyor. Öğrenciler

zaten çok kolay dönüt veriyorlar. Öğrencilerden alınan dönüt bizim için önemlidir (Y2).

Yetenekli öğretmeni seçerken öncelikle akademik bilgisini ölçen bir ders anlatımı talep ediyoruz, konuyu 10 dakikalık sunum yapıyor ama tabii bu yeterli değildir öğretmeni anlamak için, biz ona 10 tane karışık tüm müfredattan, özellikle üniversite hazırlık müfredatından sorular soruyoruz bizim için yüzde yüz hepsine cevap vermesi önemli (Y3).

Bir veya iki hafta içerisinde bir konu verip herhangi bir sınıf seviyesinde ders yapmasını istiyoruz. Dersi o anda izlemiyoruz ama filme alınıyor ders, sınıfta oluşan herhangi bir olaya nasıl müdahale edebildi, öğrenciyle iletişimi nasıl oldu... Neticede bir örnektir, çok hazırlanan bir süreç her zamanki durumu yansıtmayabilir ama onun farkında olarak yapıyorsunuz. Tüm bunları yaptıktan sonra adaylara sözleşme, çalışma şartlarımızı iletiyoruz onlar da mutabık iseler imzalıyorlar ve başlıyorlar (Y4).

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 sınıfta olan iletişimi, sınıf yönetimi esnasında bunların hepsinin ipuçlarını alabiliyoruz (Y5).

Bu safhalardan geçen öğretmenler ders anlatımına geçiyor, komisyon huzurunda, sınıf ortamında örnek ders anlatımına tabii tutuluyor (Y6).

Onları çağırdıktan sonra mülakat yapıyoruz. Onların dediğim gibi kendilerini ifade etmeleri çok kıymetli bizim için, o ifade edişte olumlu bir enerji varsa hani deriz ya sanatçı kumaşı, bir öğretmen kumaşı görüyorsak da demo derslerini dinliyoruz ondan sonrada artık kurumun kendi kimyasına uyması için elimizden geleni yapıyoruz, karşılıklı özveri ile (Y8).

Telefon açıyoruz öğretmenimize, öğretmenlerimiz buraya geliyor, önce bir tanışıyoruz öğretmenimizle, sonra akademik bölüm başkanını arıyoruz, onlar bir görüşüyorlar, bölüm başkanının güvendiği bir öğretmen grubu mutlaka vardır, dersini dinleyin diyorlar, Müdür yardımcısı, rehber öğretmen, ben gerekirse veya işim yoksa, matematik öğretmenleri derse gireriz. (...)Yazılı sınav yapmıyoruz, biz de ders anlatımı esas, zaten hata varsa diğer öğretmenler sınıfta oluyor ve yakalıyor hatayı (Y9).

Başvuru yapan kişi davet edilir ve onun branşındaki zümre başkanı ile zaman ayarlanır. Bir ders anlatması istenir. Doğrudan bir sınıfa, 1 saat dersi dinlenir (Y10).

Sonrasında ders anlatımına çağırırız gerçek bir ortamda. Burada ders anlatımı dediğimiz zaman bizim buradaki amacımız öğretmenimizin akademik yeterliğini test etmek değil. Bu bizim yapmak istediğimiz bir şey değil. Bu bizim

sadece okul kültüründe bizim öğrencilerimizle bizim beklentilerimiz onun hayalleri ile uyuyor mu, 40 dakikalık ders sırasında çok güzel gözlem yapabiliyoruz (Y12).

Birinci cv'ye bakıyoruz. İlk eleme orada oluyor. Sonra okul müdürüyle ilk görüşme, ondan sonra yazılı sınav, ondan sonra Genel Koordinatörümüz İstanbul'dan geliyor. Onunla görüşüyorlar. Sonra ders anlatımı oluyor. Sonra bir kez daha son mülakata giriyorlar ve ondan sonra bitiyor. Ders anlatımında bazen İstanbul'daki merkezden geliyorlar. Bazen de buradaki zümre başkanımız yapıyor (Y13).

Mülakat yapıyoruz. Olumlu ise kadromuzda boşluk olduğunda arkadaşları çağırıyoruz. Ders anlatımı yaptırıyoruz veya haftasonları çağırıyoruz derse giriyorlar. Gözlemliyoruz, tek ders anlatımıyla da olmuyor bu (Y14).

Bazen gerek duyduğumuz zaman örnek konu anlatımı istiyoruz. Öğrencilere değil sadece bize. Ama en çok o referanslar ve ön görüşmede aldığımız elektrik önemli (Y15).

Genelde öğretmen önce şahsen başvuru yapar. O anda görüşme yapılır. Akılda fikir oluşur. Daha sonra mülakat yapılır. Ders anlatımı eğer anlık bir değişim sonucunda gelen öğretmene ve durumu kurtarsın diye alınıyorsa yaptırıyoruz. Zaten baktığımızda buradaki en tecrübesiz öğretmen 10 yıllık deneyimli zaten kendini geliştirmiş oluyor (Y17).

İkinci görüşme için randevuya geldiğinde bize ders anlatımı yapmasını istiyoruz, biz öğrencileri işin içine katmıyoruz. İdareciler, eğitim koordinatörü, yayın koordinatörü, bazen genel müdür, rehberlik servisinden bir arkadaş yani en az 3-4 kişi oluyoruz ve onun ders anlatmasını istiyoruz. Konuyu önceden söylüyoruz, hazırlıklı geliyor (Y18).

(...) daha sonra akademik bir gösteri yapması istenir. Ders anlatımı yaptırılır. Genel itibariyle idari konumdakinin de talim terbiyenin de, milli eğitimin oluşturduğu kurallardan bir tanesi de idarecinin yıl içerisinde çalışan kadrosundaki öğretmenlerinin derslerini dinleme gibi durumları vardır. Bazen gerilebilir öğretmen arkadaşlarımız bu durumda ama. Biz işte bu gerginliği atabilmeleri için en başta söylediğim gibi az önce çalışılabilecek güzel, nezih arkadaş ortamı hazırlarız ki kişi rahat etsin. Çünkü ben de gergin olduğumda ders anlatamam. Genel itibariyle ilk geldiği zamanki mülakatta ve cv'sindeki referanslarla zaten anlaşılıyor. Öğretmenlerimizin de biraz bizde işlerini kolaylaştırmak isteriz, hazırlanmalarını isteriz. (...) Öğretmenlerimizin de biraz bizde işlerini kolaylaştırmak isteriz, hazırlanmalarını isteriz. Sadece birkaç soru sorarız. Onlardan gelecek cevaplara göre hareket ederiz. Ben bir tarih öğretmeni olduğum için tarih dersine girdiğimde karşılaşılabiliyor arkadaşımız ki bu sene birlikte çalıştığımız arkadaş öyle olmuştu. Dersine katılmışım, karşılıklı istişaremiz olmuştu tabiki. Ama dediğim gibi genellikle mülakat görüşmesi yaptığımız öğretmenler referansına ve cv'sine güvendiğimiz

öğretmenler yüzde 99 oranda zaten ders anlatımından önce gerçekleşmiş oluyor (Y19).

Demo ders ya da demo dersle ilgili zümrelerin dinlediği halen kafamıza yatmayan bir şey varsa anlaşma yapmıyoruz. Demo derste de öğretmenimizin bu işi yapabileceği kanaati olursa en son yönetim kuruluna sunuyoruz. Yönetim kurulu onay verirse işe alıyoruz (Y20).

İlk olarak ders anlatıyor, ona bakıyoruz. Referansına bakıyoruz. Şartları kabul ederse bu şartlarda burada çalışırım diyor ise bize ders anlat diyoruz. Öğrenciler sınıfta olmuyor. (...)İlk önce öğretmenin bilgisini, becerisini sınıfa olan hakimiyetine bakıyoruz. Biz bunları sınıfa yansıtacağını düşünüyoruz. Bunda da fazla yanılmıyoruz. Bizim karşımızda dersi anlatırsa öğrenciye de bunu aktarır diye düşünüyoruz (Y21).

Ders anlatımı için genelde idareciler 1-2 saat derse girip dinlerler. Benim öyle bir yöntemim yok. Ben ders anlatımında, onu anlaması gereken kişi öğrencidir. Hemen o sınıfta, bir kaç sınıfa sokarım başarılı bulduğum bir iki tane öğrenciyi farketmeden çünkü ben sınıfta olduğum için öğretmen belki daha rahat olamayacaktır. Olduğu gibi gözükmeyecektir. Bana daha iyi görünmeye çalışacaktır. Ama ben olmayınca öğretmen daha serbest olacaktır. Evladım nasıldı öğretmeniniz diye sorarım. Onların görüşlerine göre kriterlerimi belirlerim (Y22).

Öğrencisiz ders anlatımı için hangi branşta ders anlatacaksa o branşta en az 2 öğretmen ve okul müdürü katılıyor. Mesela matematik öğretmeni alacağız. 2 tane kurumun en eski tecrübeli öğretmeni, ben olurum, rehber öğretmen olur, kurucu olur. Konu anlatımı bitince "...”in kendi kaynaklarından soru sorulur. (...) Önce mülakat yapıyoruz, sonra ders anlatımı sonunda 15 tane soru soruyoruz. Mesela 15 yıllık bir adam geldi geçen gün sorulan sorulara cevap veremedi (Y23).

Bazı yöneticilerin yetenekli öğretmeni seçerken kullanılan yöntemlerden sınav kategorisine ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

Öğretmen adaylarını önce bir alan sınavına tabi 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 (Y4).

Mutlaka her öğretmen bir yazılı sınava alınıyor orada alan bilgisi ölçülüyor. Bunun dışında bu sınavı başaran öğretmenler mutlaka mülakata çağırılıyor ve komisyon huzurunda mülakata tabi tutuluyor (Y6).

**Okul yöneticilerinin öğretmenlerin eğitimi ve mesleki gelişimleri için yapılan uygulamalara ilişkin görüşleri.** 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. Araştırmaya katılan lise yöneticilerinin görüşleri Tablo 12’de belirtilmiştir.

Tablo 12.

*Öğretmenlerin Eğitimi ve Sürekli Mesleki Gelişimleri İçin Yapılan Uygulamalara İlişkin Görüşler*

Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	n
<b>Hizmetiçi Eğitim</b>	Okul	Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y11, Y12, Y13, Y14, Y15, Y17, Y18, Y19, Y20, Y21, Y23	21
	MEB	Y2, Y19, Y22, Y23	4
<b>Destek</b>	Akademik Destek	Y1, Y2, Y4, Y6, Y8, Y9, Y12, Y13, Y14, Y18, Y20, Y22	12
	Lisansüstü Eğitim	Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y11, Y12, Y13, Y14, Y15, Y16, Y17, Y18, Y19, Y20, Y21, Y22, Y23	23
	Mentörlük	Y4, Y8, Y9, Y10, Y11, Y12, Y18	7
	Diğer	Y1, Y7, Y10, Y13, Y14, Y17	6

Tablo 12 incelendiğinde yöneticilerin okulda çalışan öğretmenlerin eğitimi ve mesleki gelişimleri için yapılan uygulamaları hizmetiçi eğitim ve destek kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Hizmetiçi eğitim kategorisinde okul ( $n=21$ ), MEB ( $n=4$ ); destek kategorisinde akademik destek ( $n=12$ ), lisansüstü eğitim ( $n=23$ ), mentörlük ( $n=8$ ) ve diğer ( $n=6$ ) ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır. Bazı yöneticilerin, öğretmenlerin eğitimi ve mesleki gelişimlerine yönelik yapılan uygulamalarda hizmetiçi eğitim kategorisine ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Genel Merkez zaman zaman öğretmenleri hizmetiçi eğitime alıyor, duyuruyoruz isteyenler gidiyor (Y1).*

Hizmetiçi eğitim diyebiliriz. Hizmetiçi eğitimler asla geri çevrilmez. Dönem başlarında ve dönem sonlarında ilçede bütün branşların zümre toplantıları olur. Bütün öğretmenlerimiz bu toplantılara gönderilir. Zümre başkanlarımız bu gereklilikleri öğrendikten sonra zümreleriyle paylaşır. Hiçbir branştan göndermememiz yapmayız. Öğretmenlerin derslerini doldururuz. Hepsi genel zümre toplantılarına katılır, notlarını alır ve gerekli duyuruları toplantılarda yapar ki biz aylık düzenli toplantı yapan bir kurumuz. (...) MEB'in bir eğitimi olursa biz öğretmenlerimizi asla göndermememiz yapmıyoruz. 10 günlük bir eğitim de olsa mesela ben 2 hafta önce Trabzon'a bir eğitime gittim. 6 günlük bir eğitimdi. Müdürümüz İspanya'daydı. Ama yine de kurucumuz Müdürümüz yok hayır sen bu eğitime gitme demedi. Beni de gönderdi eğitime. Gerekirse buradaki öğretmenler daha çok mesai harcayarak buradaki huzuru sağladılar (Y2).

Biz bu zamana kadar yılbaşında ve yıl sonunda hizmetiçi eğitim yaptık, Daha çok pedagojik bazda yapıyoruz işte sınıf yönetimiyle ilgili yapıyoruz ya da kurumumuzun akademik yapısını, özelliklerini anlatan, mesela sms sisteminden tutun da ödev takip sistemine, danışmanlık sistemine kadar bunları anlatan hizmet içi eğitim yaptık (Y3).

Bir hizmetiçi eğitim programı yaptık sömestr tatilinin birinci haftasında insanlar dinlenir ikinci haftasında İzmir, Ankara okullarımızla, şubat ayında mevsimsel şartları sağlayan yer güney olduğu için, güneyde bir otelle anlaşma yaparız oraya gideriz hazırladığımız zaten daha önceden belirlenmiş olan, ya Bakanlığın bizden istediği veya öğretmenlerimizin destek görmek istediği konular belirlenir. Program geliştirme birimimiz sürekli olarak zaten bunları yapıyor, hazırlıyor, öğretmenlerin gelişimiyle ilgili. Seminer konularını belirleme, öğretmenlere anket yapıp, konuları belirleme, uygun akademisyen arayışını bu birimimiz yapıyor. Biz o bir hafta içerisinde sabah 9da başlayıp gece saat 11e kadar devam eden bir süreç yaşıyoruz, hem eğleniyoruz hem çalışıyoruz. Ağustos ayında bir seminer dönemimiz daha vardır o daha ziyade uygulamaya yönelik, ders planlarının revize edilmesi vs. ona yönelik çalışmalar yapılıyor.(...) Öğretmenler süreç içerisinde ayrıca ders programlarının dışarısında bizim "eğlenceli çalışma" denilen eğitim çalışmaları var derslerin içeriğine yönelik daha yüksek performans nasıl alırsınız, nasıl kazanım yaparsınız, var olan kazanımları nasıl geliştiririz, neler ekleyebiliriz onları içeren ayrı bir programları daha var (Y4).

Hizmetiçi eğitim çalışmaları yapıyoruz. Günün ve çağın gereksinimi olan yeni eğitim öğretim metotlarını, sınıf yönetimi, problem çözme becerilerini, öğretmen çok akılcı sorunlara çözüm de üretebilmeli. Öğrencinin psikolojisini çok iyi anlaması lazım. Eğitim psikolojisini, eğitim sosyolojisini çok iyi bilmesi lazım. (...)Zümre toplantılarımız olur bizim düzenli, yönetimde planlama çok önemlidir. Zümreler bizde çok iyi çalışır. Sıkça biraraya gelir. O çalışmaları o planlamayı yaparız. O zümreler kendi alanları ile ilgili çalışmayı yapar ve kararlarını alırlar. Grup olarak onları yaptığımız program çerçevesinde onlar hazırlanır ve uygulanır (Y5).

*Hizmet içi eğitimlerimiz devam ediyor, (...) burada atölye çalışmalarımız oluyor ve öğretmenlerin gelişimleri için mutlaka seminer dönemleri değerlendiriliyor. Branş bazında da eğitim yapılıyor (Y6).*

*Hizmetiçi eğitimlerimiz var (...) Bu yaz yapacağımız hizmetiçi eğitimde spss programını öğrenecekler çünkü öğretmenlerimizin hepsi proje bazlı çalışıyor. Öğretmenlerimiz çalıştaylara katıldıktan sonra burdaki diğer öğretmenlere de eğitim veriyor, bu bilgiyi paylaşıyorlar özellikle teknolojik gelişmeleri takip etmek için bu çok önemli (Y7).*

*Her yıl sadece öğretmen için değil herkes için çünkü okul sadece öğretmenden de oluşmuyor, veli, öğrenci, hizmetli personel, dışarıdan aldığınız personel mesela servis hizmeti alıyorsunuz dışarıdan. Sekiz senedir aynı servisçiyle çalışıyoruz. "...” beyimiz var. Okulumuzun bir personeli gibi oldu. Çünkü bütün eğitimlerimize katıldı. Bizim ruhumuzdan biri oldu. Sadece öğretmenimize değil hepsini belirli bir kimyada yetiştiriyoruz. Çok sık seminer yapan bir okuluz. Mesleki gelişimle ilgili olarak. Özellikle çocuklarda, ergenlerde risk alma davranışları. Çocuklarla ringe çıkmak öğretmenlerin yaptığı en büyük hatalardan bir tanesi. Pek çok öğretmen farkına varmadan bunu yapabiliyor. Bunu çok gözlemliyoruz ve bu anlamda özellikle öğretmenleri yetiştirmek çok kıymetli (Y8).*

*Hizmetiçi eğitimler oluyor birinci ve ikinci dönemler, mesela ağustos ayında bir hizmetiçi eğitimimiz olacak İstanbul’da, 8500 tane öğretmen İstanbul’da eğitimden geçecek 3 gün boyunca (Y9).*

*Bizim burada mesleki gelişim bölümü var. Bir mesleki gelişim direktörümüz var. Doçenttir kendisi. Bilim kurulu profesör ve doçentlerden oluşuyor. Onların danışmanlığı var ve bunların da danışmanlığıyla hizmet için eğitim planlanır. Sene içinde Türkiye bazlı çalışacak arkadaşlar için yaz döneminde hizmet içi eğitimler planlanır. Ancak Uluslararası Bakalorya programı için görevlendirilecek arkadaşlarımız gerek online eğitim gerekse yurtdışında eğitim destekleniyor. Özellikle mesleki gelişim bölümünden mailler gelir herkese şöyle bir eğitim var gitmek isteyen başvursun diye. Bu eğitimlere giden kişilerin yol parası ödendiği gibi günlük harcırah verilir. Yani yurtiçi yurtdışı defalarca eğitimlere giden arkadaşlar var. Yeter ki siz eğitim bulun, katılmak isteyin (Y10).*

*Hizmet içi eğitimlerimiz yıl başlarken ve biterken yapıyoruz. (...) Yıl içerisinde farklı zamanlarda rehberlik öğretmeni arkadaşlarımız özellikle çocuklarla alakalı akran zorbalığı aklıma ilk o geldi bununla alakalı, öğretmenin nasıl bir tavır sergilemesi gerektiğini bunu nasıl tespit edebileceğine dair seminerler yapıldı (Y11).*

*Seminer dönemleri artı okul dönemleri. Burada seminer dönemlerinde daha yoğundur. Burada hizmet içi eğitimleri okulumuzda sağlıyoruz. Bu bilgisayar öğrenimi konusu olabilir, bilişim olabilir, sistem çalışmaları olabilir. Çok farklı alanlarda ancak her öğretmenimizi her zümremizi diyebilirim bir alanda*



eşleştirebiliriz. Bu ne olabilir, akıllı tahta kullanımından tutun, öğrenci motivasyonları, sınıf içindeki tutum ve davranışlarından, sınıf yönetimine kadar örnek olaylar üzerinden uzmanlarımız biraraya gelirler (Y12).

Bizim okulumuzda belli aralıklarla seminerler veriliyor. Bu çalışmalar seminer dönemleri olduğu gibi ara ara yine İstanbul merkezimizde ya da online yapılıyor. Fizikse fizik, İngilizceyse İngilizce. Burada grup grup eğitimlere gönderiyoruz biz öğretmenlerimizi. Mesela idareciler, öğretmenler, zümre başkanları, herkes kendi alanında eğitime gider. Ama bunun yanında biz her hafta pazartesi günü Skype üzerinden aslında öğretim metotları ile ilgili öğretmenlerimiz zümre toplantıları yaparlar. Yani ben burada ne yapıyorsam İstanbul'da aynısını yapıyor. İskenderun'da aynısını yapıyor. Biz akıllı tahtayı akıllı kullanabilen öğretmenler istiyoruz (Y13).

Seminerler düzenliyoruz. Bazen eğitimcilerimiz geliyor. Bunları daha çok rehberlikçilerimiz takip ediyor (Y14).

Seminer dönemlerimiz oluyor. Sene içinde de yapıyoruz ara ara. Tecrübeli öğretmenlerimiz var. Onlar seminer veriyor. Mesela sınıf içinde şöyle bir durum yaşandı ya da şu konu nasıl aktarılabilir. Genç öğretmenler tecrübeli öğretmenlerle iletişim halinde bulunarak, yaşayarak öğreniyorlar öğretmenliği. Formasyon dersi ne kadar etkili oluyor ki. Hepimiz gördük, formasyon dersi aldık. Ama yaşadığınız zaman daha farklı oluyor. 10 sene önce aldığınız bir karar için ben niye böyle yapmışım ki diyebiliyorsunuz. Niye bu konuyu böyle anlattım şöyle anlatsaydım, ya da şu çocuk bana şöyle dedi ben sinirlendim kızdım ne gerek vardı... Bu biraz yaşla birazda tecrübeyle geliyor. Bunda tecrübeli öğretmenler çok çok etkili oluyor. Seminer dönemlerinde, bir yaz dönemi bir de eylül dönemi seminerlerimiz var. Mesela kompozisyon yazdırıyoruz. Örneğin, iyi öğretmen nasıl olmalı konulu, yazmaları bile iyi şeyler sağlıyor (Y15).

Hizmet için eğitimlerimiz haziran ayının sonlarında bazen de ağustos ayında okulların açılmasına birkaç gün kala merkez kolejde oluyor. Oraya akademisyenler geliyor. Yıllardır bu işin içerisinde olup "...” genel merkezinde koordinatörlük yapan hocalarımız var. Onlar da eğitim veriyor. Dönem içinde zümre değerlendirme çalışması adı altında çalıştaylarımız oluyor. Bu yıl bir kere rehberlik çalıştayı yapıldı. Biri Antalya'da yapıldı. İnsan hem dinleniyor hem motive oluyor. Nisan ayının başında Kızılcahamam'da yapıldı. 15 tatilde 3 günlük bir çalışma Antalya'da yapıldı. Eğitimler branş bazında veriliyor (Y17).

Temmuzun 1'ine kadar 2-3 haftalık bir dönem oluyor o dönemde de seminer programlarımız oluyor. Bir de öğretmenlerimiz 15 Ağustos gibi gelirler okul başlayınca kadar 2-3 hafta da orada boşluk olur bir de oradaki dönemde biz dışarıdan fazlasıyla destek veririz. Öğretmen sabahtan gelir, öğrenci olarak okula geliyormuş gibi gelirler ve eğitimlere katılırlar. Bu eğitimlerin kimi konferans salonunda birlikte olur kimi brans brans olur kimi de yaş grubuna göre olur (Y18).

*Birlikte hem iş kazalarına önlem almak hem de akademik olarak yeterlilik çalışmamız da olur. Rehberlik boyutunda da çalışmamız olur. Rehber öğretmenimizin çalışmaları da vardır. Branş bazında eğitim vermek için çok fazla zamanımız olmuyor. O konuda özel okullarda genellikle branş konusunda eğitim verebilecek bazı kurumlarla anlaşmak gerekir. Onlara zaman ayırmak gerekir. Bu biraz zor oluyor. (...)Biz idareciler bile müdür beyle toplantı vardı. Genel itibariyle bilgilendirme veya eğitime yönelik oluyor, ona yönelik çalışmalarımız olur. (...) Milli Eğitim Bakanlığında eğitimle ilgili bir yazı gelip istek olduğu takdirde o eğitimlere gideriz. (...)Zaten Milli Eğitim Bakanlığında öğretmenler için, öğrenciler için eğitimlerin verilmesi veya kendilerinin vermiş olduğu eğitimler olur. Bunlara öğretmenlerimizin katılımını sağlarız (Y19).*

*Sene başı, sene ortası ve sene sonunda bütün okullarda zümreler yıl sonu toplantıları yapılır. Seminerler yapılır. Özellikle devletteki okullarda bu seminerlerin biraz daha sembolik yapıldığının bilincindeyiz. Ama buralarda, özel okullarda, özellikle bizim okulda müthiş bir seminer dönemi geçer. Türkiye'nin her yanında, İstanbul'daki, Denizli'deki, Ankara'daki "...nın bütün öğretmenleri burası merkez kampüse gelir (Y20).*

*Okullar açılmadan önce genel merkezimiz öğretmenlere branşları ile alakalı seminer veriyor. Seminerlerde öğretmenlik formasyonundan doğan, neler yapılacak, program nasıl yapılır, derse nasıl girilir, ders müfredatı nasıl uygulanır bunlarla ilgili seminer veriyoruz. Öğretmenlerimiz yazın okullar açılmadan önce okula hazırlanıyor (Y21).*

*Milli Eğitimin düzenlediği eğitimlere mutlaka katılmalarını sağlamaya çalışıyoruz (Y22).*

*Her eğitim öğretim yılı sonra erdiğinde oryantasyon eğitimi yapıyoruz. Buna hizmetiçi eğitim diyebiliriz. Okulda resmi yönetmeliklerle ilgili konuları açıklıyorum. Her branş için tecrübeli öğretmenler örnek ders anlatıyor. Diğer öğretmenler dinliyor. Her sene yapılan bir uygulama bu. Diğer öğretmenler geri bildirim veriyor. Buna bizi de çağırıyorlar bazen. Resmi yönetmeliklerle ilgili, e-okulla ilgili, disiplinle ilgili yönetmeliklerle ilgili bilgilendiriyorum okul müdürü olarak. (...) Öğretmenlerin Milli Eğitim Bakanlığında eğitimlere katılması isteniyor. Örneğin rehber öğretmeni kriz yönetimi ile ilgili, diğer öğretmenleri müfredatla ilgili eğitimlere gönderiyoruz (Y23).*

Bazı yöneticilerin, öğretmenlerin eğitimi ve mesleki gelişimlerine yönelik yapılan uygulamalarda destek kategorisine ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Ben okula uzman davet etmiyorum ama götürüyorum. Örneğin ODTÜ'nün hocalarıyla görüşüyorum benim öğrencilerim var her üniversitede, çocuk mesela pdr istiyor, götürüp orada pdr öğrencileriyle, diğer okulların pdr öğretmenleriyle birebir görüşme yaptırıyorum. Öğrenci için de öğretmen için de yapıyoruz. Örneğin, rehberlik uzmanımız var ben onu "... Anadolu Lisesindeki Rehber uzmanlarla tanıştırdım, çalışma şekilleriyle ilgili sunum yaptırдыm. (...) Yüksek lisans yapan öğretmenlerimiz de var, ders saatlerinde*

yardımcı oluyorum, mesela “yarın tez hocamla görüşmem lazım” diyor ben ona “tamam gelme” diyorum. (...) Öğretmenlerim yeter ki kendilerini geliştirsinler, dil kurusuna gitmek isterlerse de destek olurum (Y1).

Uzman daveti seminer dönemi oluyor. Mesela geçen yıl Gazi Üniversitesinden bir hocamız gelmişti. 3 günlük bir eğitim vermişti bize. Gerçekten çok faydalı olmuştu. Geçtiğimiz seminer döneminde hastanemizin halkla ilişkiler uzmanı, alanında çok tecrübeli, bize 3 günlük bir eğitim vermişti, bir takım testler uygulamıştı. O da çok başarılı geçmişti. Hizmet içi dışında branş branş yaptığımız bir eğitim yok. Seminer dönemlerine çeşitli üniversitelerden profesörler, doçent hocalar ya da insan kaynakları uzmanlarından seminer alıyoruz. (...) Lisansüstü ve doktora eğitimi gören çok öğretmenimiz var bizim. Kesinlikle destek oluyoruz. Üniversitede dersleri varsa yarım gün izin veriyoruz. Ona göre programını ayarlıyoruz. Hatta doktora yapan bir öğretmenimiz haftada 2 yarım gün izin vermiştik, dersleri yetişmemişti. Doktoralarını yapıp diplomasını aldı (Y2).

Yüksek lisans yapan öğretmenlerimiz var, engellemiyoruz yapabilirsiniz hocam diyoruz eğer bizi, çalışma saatlerini etkilemiyorsa. Çoğu dersler zaten akşam olduğu için çok etkilemiyor (Y3).

Akademik destek alıyoruz dediğim gibi “...” hocayla yaptığımız gibi. (...) Zaman zaman daha kısa süreli eğitim modülleriyle halledilebilecek konular oluyor. Bunlar için Fransadan elçilik aracılığıyla bir uzman getiriyoruz veya İngilizce öğretmenlerimiz için de aynı şeyi yapıyoruz. (...) Lisansüstü eğitim için destek veriyoruz zaten kanunen böyle bir hak var. Ancak zaman dilimi konusunda çok rahat davranmanız mümkün değil. (...) Mentörlük kavramı zümre içerisinde zaten yapılıyor, daha yetkin daha tecrübeli öğretmenler sürekli yeni öğretmenleri takip ediyorlar (Y4).

Yüksek lisans eğitimini dersleri aksatmamak koşulu ile destek veriyoruz (Y5).

Bonus hoca olarak tanıdığımız bir profesör var, akademik destek alınıyor mutlaka öğretmenler eğitimden geçiriliyor. (...) Lisansüstü eğitimi de teşvik ediyoruz, öğretmenlerimizin normalde yarım gün izni hakkı vardır ama ihtiyaç halinde onu tam güne çıkartıyoruz. Geçen sene iki tane öğretmen arkadaşımız doktora çalışması yapıyordu çalışmalarından dolayı tam bir gün izin hakkı verdik, mutlaka destek oluyoruz (Y6).

Hizmetiçi eğitimlerimiz var, lisansüstü eğitime destek veriyoruz. (...) Öğretmenlerimiz üniversitelerin eğitimlerine katılıyorlar hatta genel olarak konuşmacı olarak gidiyorlar, eğitim verecek durumdalar, bilimsel etkinliklere katılıyorlar, branş konferans ve seminerlerine katılıyorlar (Y7).

Uzmanları okulumuza davet ediyoruz çoğu zamanda biz kendimiz gidiyoruz. Örneğin Hacettepe Üniversitesinin Psikiyatri Bölümü ile çok ortak çalışmalar yaptık. Orada “Prof. Dr. ...” var. Sağolsun çok duyarlı bir hocadır. Ergenlerle ilgili çalışır. O bize çok destek olmuştur. “...” Hanım var psikoloğumuz. O da

hem velilerimize hem öğretmenlerimize bu anlamda yıllardır birlikte çalıştığımız artık okulumuzun psikoloğu gibi oldu. Öğretmenlerimize eğitim seminerleri verir. Ankara Barosundan çok fazla seminer aldık, son iki yılda özellikle internet kullanımı ve güvenli internet kullanımı üzerine. Öğretmenlerimizi de eğitmemiz gerekiyordu çünkü. Bizim aklımızın ermediği pek çok oyun var çocukların bildiği, biz bilmiyoruz. Çünkü farklı bir nesil onlar. Özellikle internette algılayamadığımız şeyler var. öğretmenler olarak biz büyük nesil olarak anlayamıyoruz ve onlarla ilgili eğitimler aldık algılayabilmek için, anlayabilmek için, çocuklara engel olmak için ya da güvenli internet kullanmalarını sağlayabilmek için bunun gibi böyle alanlarda çeşitli kurumlardan destek alarak hem çocuklara hem öğretmen arkadaşlara, velilere eğitimler veriyoruz. (...) Öğretmenlerimizin çoğu lisansüstü eğitimi tamamlamış öğretmenler. Öğretmenlerimizin yaş ortalaması 48 okulumuzda. İstatistik verilerini her sene güncelliyoruz. Yaş olarak olgun ve tecrübeli öğretmenler. Yeni öğretmenlerimizden yüksek lisans yapanlarımız da var. Tabiki teşvik ediyoruz. Çünkü yüksek lisansı olmasını tercih ediyoruz. Doktorasını bitirmiş olmasını tercih ediyoruz. Yani çoğumuzun da var zaten. (...) Danışmanlık sistemimiz var. Yeni gelen öğretmene mutlaka danışman bir öğretmen veririz. O öğretmen onun rehberi olur. Oryantasyon sürecinde herkes birbirinden sorumludur mutlaka o öğretmenimizin oryantasyonunu sağlamak için ama genellikle branştaşının rehberliğine veririz. Okulun dediğim gibi mutlaka bir kültürel ve oturmuş yapısı var. Mesela bizim okulumuzun bir yönetmeliği var, “...” Okulları Yönetmeliği, Yönergesi. Biz bu yönergeyi kendimiz oluşturduk. Bu yönergenin içinde nasıl fotokopi çekilirden tutun, nasıl ders anlatılmalıdır, anlamayan öğrenci olduğunda neler yapılmalıdır, mesela koşarken düştü çocuk bacağını yaraladı yaralanan öğrenciye nasıl müdahale edilire kadar anayasa gibi kurallaştırılmış sistemimiz vardır. Bütün öğretmenler orada yazan kurallara göre hareket ederler her konuda, fotokopi çekerkenden tutun etkinlik yaparken. 19 Mayıs nasıl yapılır. Tören hazırlıkları nasıl olur, komite nasıl toplanır, hangi süreçlerden geçer ve nasıl bir görüntü ortaya çıkarır ve bunu nasıl sunar. Bunların hepsi anayasa gibi. Dolayısıyla bu anayasayı içselleştirdi eski öğretmenlerimiz artık. Ama yeni öğretmen okusa dahi uygulamakta sıkıntı çekebilir. Dolayısıyla onlara bir danışman öğretmen veriyoruz. Çocuklara da bir danışman öğretmen veriyoruz. Her öğrencinin de bir danışman öğretmeni var, her yeni gelen öğretmenin de danışabileceği bir danışman öğretmeni var. Zaten idarecilerimizin hepsi hepsinin danışmanı (Y8).

Dönem dönem uzmanlar geliyor, etkili öğretmenlik, etkili iletişim, etkili liderlik gibi. Doğrudan veli, öğretmen, öğrenci üçgenini, bu aileyi ilgilendiren eğitimler, seminerler veriyorlar. (...) Lisansüstü eğitim biraz müdürün tavrıyla alakalı bir durum, kendini geliştiren öğretmen bizim için iyi öğretmendir. Ben yardımcı oluyorum. (...) Mentörlük eğitimi yine alıyorlar gruplara ayrılıp mentörler eşliğinde ya da burada bir mentör belirliyoruz diğer öğretmenlerle iletişim becerilerini geliştirme, akademik yönden kendini geliştirme açısından. Bölgeden mentör belirliyoruz. Mesela “...” Hoca, 16 tane okuldaki matematik öğretmenlerin mentor hocası. Bir de bu genel müdürlüğün iş yükünü de hafifletiyor. Bölüm başkanı kendine ait 400 tane öğretmenle uğraşacağına, bölüm bölüm yapıp daha da keyifli oluyor (Y9).

Yüksek lisans yapan arkadaşlarımızın programlarını ona göre ayarlıyoruz. Zaten hafta içinde yarım gün izin veriyoruz herkese. Yüksek lisansa gidene 1 gün veriyoruz. Lisansüstü eğitim hususunda kişisel görüşüm şu ki; ben devlet okulunda da uyguluyordum, lisans mezunu A öğretmeni ile 20 yıl çalışmaktansa bundan sonra geri kalan 15 yılı lisans üstü mezunu öğretmenle çalışmayı tercih ederim. Olsun varsın bizim 1 senemiz senin bir günün olmayıversin. Çünkü biz senden daha 20 sene faydalanacağız. Ama artık masterlı birisi, doktoralı birisi olarak faydalanacağız. Bu bakışa kurumda sahip. Aslında öğretmenlerimiz o noktada çok şanslı. Yeter ki lisans üstü eğitim yapmak istesin. (...) Bizim burada mesleki gelişim bölümü var. Bir mesleki gelişim direktörümüz var. Doçenttir kendisi. Bilim kurulu profesör ve doçentlerden oluşuyor. Onların danışmanlığı var. (...) Uluslararası Bakalorya programı için görevlendirilecek arkadaşlarımız gerek online eğitim gerekse yurtdışında eğitim destekleniyor. Özellikle mesleki gelişim bölümünden mailler gelir herkese şöyle bir eğitim var gitmek isteyen başvursun diye. Bu eğitimlere giden kişilerin yol parası ödendiği gibi günlük harcırah verilir. Yani yurtiçi yurtdışı defalarca eğitimlere giden arkadaşlar var. Yeter ki siz eğitim bulun, katılmak isteyin (Y10).

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 (Y11).

Okulumuza üniversitelerden kesinlikle uzman daveti oluyor. Özellikle lisede bunu yapıyoruz. Öğrencilerimizle bile buluşturuyoruz, öğretmen zaten buluşuyor ama. Özellikle iletişim alanında Ankara Üniversitesinden baya bir destek alıyoruz iletişimde, Bilkent'ten destek alıyoruz. Hem çocuklarımızı hem öğretmenlerimizi buluşturuyoruz lise olduğu için söyleyebiliyorum benim bulunduğum yer. (...) Yüksek lisansla ilgili bir planı olan öğretmenimizi geri çevirmeyiz. Ders programını ona göre ayarlarız. Giderler gitmek isteyenler tabi ki önlemini de bahsediyoruz. Lisanüstü eğitim teşvik etmekle olmaz tabi ki biraz içsellik gerektirir. (...) Mentörlüğü zaten bizler de gerçekleştiriyoruz birbirlerine. Bir de şöyle bir mentörlük uygulamamız var aramıza yeni katılan öğretmen arkadaşlarımızı eski öğretmen arkadaşlarımızla zümre başkanlığı esasıyla eşleştiriyoruz. Dolayısıyla zümre içinde mutlaka sorularını sorabileceği, okulun sistem ve yapısını anlayabileceği mentörler bulunur (Y12).

Kendi alanları ile ilgili olabileceği gibi aynı zamanda örneğin beslenme ile ilgili burada bir diyetisyen gelebiliyor. Diyabet ile ilgili bir hoca getirebiliyoruz. İşte kimya güzeldir deyip hoca getirebiliyoruz ya da akademisyen sürekli çağırıyoruz. Ayrıca biz kariyer günleri yaparken, akademik çalışmalar yaparken velilerimizden yararlanıyoruz. Bizim çok fazla veli profilimizde yönetici ve akademik personel var. Onlardan da yararlanabiliyoruz. (...) Öğretmenlerimiz yüksek lisans ya da doktora yaparken programlarını getirmek kaydıyla burada yarım gün, bazıları 1 gün izinli oluyor. Ama belirli sürede

tamamlamalarını bekliyoruz. Bitmediği takdirde uzatmada sadece tez aşamasında birkaç gün gitmesine izin veriyoruz. Doktora da yapan öğretmenlerimiz var. Bir öğretmenimiz bitirdi doktorayı. Bir tanesi de devam ediyor. (...) Dil eğitimi için de öğretmenlerimizin bireysel istekleri doğrultusunda destek oluyoruz, gidebiliyorlar (Y13).

Üniversiterlerden de gelen hocalar var, tanınmış insanlardan gelenler de var. Medyatik insanlar da geliyor. Öğretmen eğitimi için genelde NLP ciler geliyor. Mesela ölçme değerlendirmeyle alakalı gelenler oluyor. (...) Lisans üstü eğitim yapan öğretmenlerimizi sınavları oldukları zaman idare edebiliyoruz. Derse gidip gelmesine izin veriyoruz. İnsanlarla empati kuruyoruz. Karşımızdaki insanlara göre davranıyoruz. (...) İngilizce için de öyle. Konferanslara gönderdiğimiz öğretmenlerimiz oluyor. Beden eğitimi öğretmenlerimize sertifikalar aldırıyoruz ki bunları zorunlu kılıyoruz. Bu sertifikaları alacaksınız diyoruz. Şimdi hedefimizde öğrenci koçluğu gibi bir şey var. Şimdi 11. sınıflardan başladık. Öğretmenlerimizin öğrenci koçluğu yok ama bire bir takiple başladık. Gayet güzel sonuçlar alıyoruz (Y14).

Lisansüstü eğitim, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde teşvik ediyoruz. Mesela bazı öğretmenlerim drama eğitimi alıyorlar. Doktora eğitim yapan öğretmenlerim var. Ders programlarını ona göre ayarlıyoruz (Y15).

Lisansüstü eğitimde programlarını ona göre ayarlıyoruz. Tezleri oluyor, gitmeleri gerekiyor, yardımcı oluyoruz (Y16).

Lisans üstü eğitim için izin veriliyor. Ama özel sektörde çalışırken ayrıca bir işle uğraşmanız çok zor. Mesainiz okuldan çıktığınızda bitmiyor. Sosyal medya aracılığıyla mesaj atan var, şahsi telefonunuzdan arayan var, mail atan var... Lisans üstü eğitimi yoğunluktan hocalar yapamıyor. (...) Dil gelişimleri için 2 hocamız kursa gidiyor. Okul ücretini karşılamasa bile erken çıkmaları için yardımcı oluyoruz. Cumartesi günü çalışması gereken hocamıza izin veriyoruz. Normalde 6 gün gelmesi gerekiyor. Aslında maddi anlamda da destek olmuş oluyoruz 6 gün için anlaşılmış bir hoca ama ücretinden kesilmeden 5 gün geliyor (Y17).

Dışarıdan uzman getiririz, üniversiteden ve üniversite dışından. "...” Hoca geçen hafta da buradaydı mesela öğrencileri motive etmek için ama öğretmenlerimize eğitimler vermek için de geliyor. (...) İngilizce zümresi mesela bu konuda çok daha gelişmiş çalışmalar yapabiliyor. Çünkü İngilizceyi biz dışarıdan firmalardan temin ediyoruz. Onlar bu dönemi kendileri için iyi bir dönem olarak görüyorlar ve geliyorlar, öğretmenlerimize eğitimlerini veriyorlar. Öğretmenler de yıl içerisinde daha az sıkıntı yaşıyorlar. (...) Biz öğretmen yüksek lisanas yapmak isterse anlaşmayı onun üzerinden yapıyoruz, ders programını ona göre yapıyoruz. Ama bunu herkes için genelleştirmek zor mesela biz bu sene Türkçe branşında sıkıntı yaşadık yeni bir öğretmen almadık ama olan öğretmenlerin ders saatleri yoğunlaştı şimdi o öğretmenlerden biri çıkıp ben mastera gideceğim dese olmazdı, ona izin veremezdik. Okulun genel işleyişini engelleyecek sonradan çıkabilecek

*durumlar olduğunda ben ya da yönetim kurulu başkanı buna izin verme niyetinde olmuyoruz ama bize anlaşma sırasında söylerlerse hiç sıkıntı yok. Genel Müdürümüz toplantılarda kendi gelişiminiz için yüksek lisans yaparsanız ben de size destek veririm ifadesini kullanıyor. (...) Eğitimleriyle ilgili yıl içerisinde toplantılar, görüşmeler illaki oluyor, tecrübelerimizi paylaşıyoruz. Benim özellikle odama gelirler, bir sıkıntıyla karşılaştıkları zaman, aslında mentörlük bir nevi “şu problemle karşılaştığınız zaman bunu yapmanızda yarar var ama bu problemle karşılaşmamak için de böyle önceden davranmanız gerekir” biçiminde biz tecrübeli öğretmenler olarak mentörlük biraz yapmaya çalışıyoruz. Tabi bunu kabul eden öğretmenlere yapıyoruz (Y18)*

*Kurumumuzda çalışan ve yüksek lisans yapan öğretmenlerimiz var. Onlar içinde hem ders programlarını hem ders saatlerini ayarlamaya çalışıyoruz (Y19)*

*Üniversitelerden hocalarımız seminerler verirler eğitim ile ilgili ya da yönetim kurulu hangi konularda eksik gördüyse o konularda işte ergen bireyle mücadele, zararlı alışkanlıklarla mücadele, kriz yönetimi artık konu neyse toplam 400-500 öğretmene seminerler verilir. (...) Lisans üstü eğitim alan öğretmenin programını ona göre ayarlıyoruz. Daha önce bir öğretmenimiz vardı, programını ona göre ayarladık (Y20).*

*Lisansüstü eğitim için bize müracaat ederse ders programını ayarlarız. Arkadaşımıza asla sıkıntı çıkartmayız (Y21).*

*Psikologlar ya da eğitim uzmanları ile burada öğretmenlere eğitim verdirebiliyorum. Derste nasıl motive olur, öğrencilere daha iyi nasıl ders anlatılır. (...) Gitmek isteyen olursa öğretmen arkadaşımıza derslerine göre boş gün ayarlayıp dersleri için programını ayarlamaya çalışıyorum elimden geldiği kadar. Ama özel olarak git yüksek lisans yap demiyorum. Ama hocam cuma öğleden sonra, pazar sabah yüksek lisans için okula gitmem gerekiyor dediği zaman ben o programı yaparken göz önünde bulunduruyorum (Y22).*

*Yüksek lisans yapan öğretmenlere kolaylık sağlıyoruz. Ders programlarını ona göre ayarlıyoruz (Y23).*

**Okul yöneticilerinin öğretmenlerin bağlılığını sağlamaya yönelik uygulamalara ilişkin görüşleri.** 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. Araştırmaya katılan lise yöneticilerinin görüşleri Tablo 13’de belirtilmiştir.

Tablo 13.

*Öğretmenlerin Bağlılığını Sağlamaya Yönelik Uygulamalara İlişkin Görüşler*

Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	n
<b>Maddi Olanaklar</b>	Ücret Politikası	Y1, Y2, Y3, Y7, Y11, Y13, Y15, Y16, Y17, Y18, Y19, Y21, Y22, Y23	14
	Okula Ortaklık	Y1, Y23	2
	Sağlık Hizmeti	Y18	1
<b>Kariyer Olanakları</b>	Yükselme	Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y11, Y12, Y13, Y14, Y15, Y16, Y17, Y18, Y19, Y20, Y21, Y23	22
<b>Kurum Kültürü</b>	Yönetim Süreçlerine Katılım	Y2, Y3, Y4, Y5, Y7, Y9, Y10, Y11, Y13, Y15, Y16, Y17, Y20, Y21	14
	Performans	Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y10,	13
	Değerlendirme	Y13, Y14, Y15, Y20, Y21	
	Etkinlikler	Y8, Y10	2
<b>Motivasyon</b>	Takdir/Ödül	Y8, Y9, Y10, Y11, Y17, Y23	6
	Çalışma Ortamı	Y12, Y14, Y19, Y22, Y23	5

Tablo 13 incelendiğinde yöneticilerin okuldaki öğretmenlerin bağlılığını sağlamaya yönelik uygulamaları maddi olanaklar, kariyer olanakları, kurum kültürü ve motivasyon kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Maddi olanaklar kategorisinde ücret politikası ( $n=14$ ), okula ortaklık ( $n=2$ ), sağlık hizmeti ( $n=1$ ); kariyer olanakları kategorisinde yükselme ( $n=22$ ); kurum kültürü kategorisinde yönetim süreçlerine katılım ( $n=14$ ), performans değerlendirme ( $n=13$ ), etkinlikler ( $n=2$ ); motivasyon kategorisinde takdir/ödül ( $n=6$ ), çalışma ortamı ( $n=5$ ) ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır. Bazı yöneticilerin öğretmenlerin bağlılığını sağlamaya yönelik uygulamalardan maddi olanaklara ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Onlar farkında olmadan ben onların ücretini arttırdım. (...) okula ortaklık da olur. Şu anda biz yaptık bunu yeni şirket kurduk, ortak da yaptık, ben de ortak oldum. Yeni okul açıyoruz yukarıda "...”de. Ortak oldum öğretmenlerimizi ortak da ettik (Y1).*

*Ücret politikasına hâkim değilim onu kurucumuz belirler. Böyle veya şöyle dersem haksızlık olur. Ama ücret politikasında şuna dikkat edildiğini biliyorum*



*öğretmenin kıdemine göre belirlenip tecrübeye saygı duyulduğunu biliyorum. 5 yıllık öğretmenle 10 yıllık öğretmenin maaşı aynı değil (Y2).*

*Kesinlikle ücret politikası. İyi öğretmene iyi ücret veriyoruz (Y3).*

*Ücret politikası önemli, burası vakıf okulu ücretler diğer okullara göre oldukça iyi (Y7).*

*Bazen ücrete destek var. Bizim okulumuzda tema projemiz oldu. O projede çalışan arkadaşlar, başarılı da bir yıl geçirdik her ay farklı bir konuda farklı bir etkinlik. Organizasyonu yapan bir öğretmen arkadaş vardı. Mesela o arkadaşlara gönüllük esasına dayandığı için o insanları motive etmek emekleriniz gördük, ekstra vakit ayırdınız diyerek böyle maaşlarına ekstra destek olundu. Hem sözlü, hem maddi anlamda var. Görüyoruz, farkındayız'ı hissettiriyorlar (Y11).*

*Resim öğretmenimiz oldukça yetenekli çok az ders saati olmasına rağmen resim öğretmenini biz burada kadrolu aldık. Normalde asla öyle bir şey yapılmaz. Burada sıkıntı yaşamadan öğretmen 11 ve 12'ye giriyorsa özellikle cumartesi günü gelmek durumunda ama iyi bir ücretle geldiğine degecek, mutlu çıkacak bir şekilde göndermeye çalışıyoruz (Y13).*

*Daha yetenekli öğretmenin yıla ve tecrübeye göre ücret politikamız değişiyor (Y15).*

*Zaten yetenekli öğretmense onu kaybetmek istemeyiz. Koşullarını iyileştiririz. Koşulların en başında ücret gelir (...) Daha yetenekli öğretmeni maddi olarak iyileştiriyoruz (Y16).*

*Yeteri miktarda zam olursa kalıyorlar. Enflasyon değerine göre değerlendiriliyor zamlar. Maaş açısından kalabiliyorlar(...) Özel sektör sonuçta. Memnun kaldığı bir öğretmeni kaybetmemek için aynı branştaki öğretmenlere farklı ücret verebiliyor, kalsın diye. Sonuçta hoca değiştirdiğiniz zamanda insanların aklında soru işareti kalıyor (Y17).*

*Ücret politikamız var tabi ki. (...) Bizim okulumuzun ayrıca "...” hastanesiyle de anlaşması var, öğretmenlerimiz gittiği zaman indirimli yararlanabiliyor (Y18).*

*Bizdeki ücret politikasındaki artışlar belli bir oran üzerinden olur. Her öğretmenimizin ilk anlaşıldığı zamanki ücret dilimleri birbirinden farklılık gösterebilir. Ama tabiki bir sonraki seneye çalışacaksak eğer belli bir oran belirlenmiştir genel itibariyle öğretmenlerimizin hakkında. Bu uygulanır. Ama tabiki öğretmenlerimizin farklı talepleri olur. O talepleri değerlendirilir. Bizde hala çalışmak istiyor, biz de çalışmak istiyorsak kendileri ile o gözardı edilmeden ona göre hareket edilir. Açıkçası belli bir oran vardır ama öğretmenimizin talebi değerlendirilir. Mesela bekar öğretmenimiz evlenmiştir, bir yuva kurmuştur, bir çocuğu olmuştur. Bunlar gözardı edilmez. Bizdeki amaç*

*para kazanmaktan ziyade daha farklı bir şey; öğrenciye iyi eğitim vermek ve burada güzel bir ortam oluşturmak (Y19).*

*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 (Y21).*

*Bir çalışan için birinci derecede önemli olan konulardan bir tanesi de ücretidir. Çok ücret verebilirsiniz ama zamanında ve gününde parasını ödemediğiniz takdirde o öğretmen arkadaşın motivesini bozmuş olursunuz. Kuruma karşı güven duygusunu kaybeder. Normal standartlarda verirsiniz ama gününde verirsiniz artı ben şunu yaparım başarılı gördüğüm öğretmen arkadaşları maaşı dışında ek ders adı altında ücret ödediğim de olur (Y22).*

*Öğretmen okula moralli gelip gitmeli. Bunu idare olarak kurucu ve ben derslerin adil dağıtılarak, ücretlerini zamanında 12 ay vererek sağlıyoruz. Öğretmenlerin kendini garantide görmesi gerekiyor. (...) Özel kurumlarda kıdeme göre ve öğrenci ve veli memnuniyetine göre ücretlendirme yapılır. Öğretmenlerde birbirlerinin maaşını kolay kolay bilmezler. Performansa göre ücretlendirme Milli Eğitim Bakanlığı uygulayamadı ama biz uyguluyoruz. (...) Bazı öğretmenlerimizin okula ortaklığı var. Örneğin şu anki kurucumuz burada 13 yıllık öğretmen. Burada öğretmenken kurucu ortaklığa getirildi. Okulun 10 ortağı kendi arasında dediler ki sen 13 yıldır burada öğretmensin okulu iyi biliyorsun (Y23).*

Bazı yöneticilerin öğretmenlerin bağlılığını sağlamaya yönelik uygulamalardan kariyer olanaklarına ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Öğretmenlerin kariyer basamakları da açık, tercih ederlerse, etmiyorlar. Örneğin benim yardımcım yok şu anda, tek başıma çalışıyorum (Y1).*

*Öğretmenlerin kariyer yolları açık. Ben ilk iki yıl öğretmendim. Müdür yardımcılığı teklifi aldım. 2 yıldır resmi olarak müdür yardımcısıyım (Y2).*

*Çok çalışan, bizim için emek harcayan ve aidiyet duygusu, sorumluluk duygusu olan öğretmene biz müdür yardımcısı olma imkanını da veriyoruz (Y3).*

*Genel müdür "...” okulun eski öğrencisi. Okulu bitirdiği sene tercuman olarak okula alıyorlar, o sıra üniversite eğitimini görüyor, bitirdiği zaman öğretmen olarak başlıyor. Ben başladığım zaman o bölüm başkanıydı, zaman içerisinde o müdür oldu ben bölüm başkanı oldum, daha sonra o genel müdür oldu ben önce müdür yardımcısı sonra müdür oldum. Müdür yardımcım eski öğrencim, İngilizce öğretmeni aynı zamanda. İlkokul müdürü eski öğrencim. İlkokul öğretmenin müdürü ve müdür yardımcısı onun eski öğretmeni... Okul içi*

*bağlılığı fazlaca olan, adanmışlık duygusu fazlaca yüksek olan bir kurumuz (Y4).*

*Öğretmenlerin kariyer yolları da açık (Y5).*

*Öğretmenlerin kariyer yolları açık. Mesela bizim şuandaki müdürümüz daha önceki sene burada zümre başkanırken şimdi okul müdürü olmuş, başka öğretmen arkadaşlar normal öğretmenlik görevini yerine getirirken zümre başkanı olmuşlar demek ki alanında başarılıysa yükselmeye eğilimliyse kurum da bunları mutlaka değerlendiriyor (Y6).*

*Okulumuzda öğretmenlere müdür yardımcısı, müdür olma kariyer yolu da açık (Y7).*

*Ben buraya öğretmen olarak geldim, 3 sene öğretmenlik yaptım sonra idareciliğe geçtim. İlk üç yıl öğretmenlik yaparken bana teklif gelmişti, ben istememiştim. Hem yaşıma gençti hem de korkuyordum dershanecilikten gelmiştim kolejede. Yani zaten koleji bilmiyorum nasıl yaparım diye düşündüm. Üçüncü sene sonunda ikna ettiler bir şekilde ve artık öğretmenliğe dönemiyorum (Y8).*

*Öğretmenlerin kariyer yolları açık, dışardan da alabiliyoruz. Öğretmenlerimiz yöneticiliği istemediği takdirde dışarıya yöneliyoruz ama içimizde yetiştirmek en doğrusu çünkü kurumu tanıyan, o sistemi bilen, yaklaşımı bilen kişiler çok daha doğru bir şekilde okulu yönetiyorlar ama dışardan geldiği zaman kişi “şu sistemi uygulayacağız” diyor senin geldiğin yer 300 öğrencilikti burası 70.000 kişilik bir okul! bu tür sıkıntılar yaşıyoruz. Kendi içimizden çıktığı zaman da herhangi bir engel yoktur o kişiye, yeter ki liyakat sahibi olsun (Y9).*

*Ben müdür yardımcılığını, müdürlüğü kariyer basamağı olarak görmüyorum. Tam tersine hizmetçilik olarak görüyorum. Biz öğretmenin hizmetinde uşaklarız. Açıkcası pek çok insan müdür yardımcısı olmak istemiyor. İstekli pek bulamıyorsunuz. Çünkü öğretmen olarak çalışmanın kurumdaki avantajları çok fazla. Bu anlamda düşündüğünüzde istememeleri normal. Ama yollar açık (Y10).*

*Öğretmenlerin kariyer basamakları açık. Bizde mesleki kıdem, okul içerisindeki çalışma disiplini, bugün normal bir ders öğretmenine siz bu konuda da çok yetenekliymişsiniz biz bunu gördük sizi bir de bu alanda da değerlendirelim, size statü vs. vermek istiyoruz kabul eder misiniz, bu tarz şeylere açığız (Y11).*

*Kariyer yolları açık. Kurumumuz daha çok okulun içerisinde liderlik vasıflarını daha çok kendini daha bu şekilde göstermiş öğretmenlerimiz idareci, yönetici olurlar (Y12).*

*Biz hep ilerlemeye yönelik gidiyoruz. Bir öğretmen burada öğretmenken öbür tarafa zümre başkanı gidebiliyor. Öğretmenlerimiz başka bir “...” okuluna idareci olabiliyor (Y13).*

*Kariyer yolları açık. Ben kendi sürecimden bahsedeyim. 3 sene lisede çalıştım. Daha sonra ortaokuldan istediler. 6 sene kadar orada çalıştım teog koordinatörlüğü de yaptım. Orada müdür yardımcısı bir tane vardı ama kalabalık bir grubu var. Dolayısıyla ayrı bir birim olarak sadece 8. sınıflarla ilgilenen birisi olabilir mi diye değerlendirdiğimizde onunla da ben ilgilendim. Sonrasında buradan ayrılan birisi oldu. Müdür yardımcısı kimi düşünüyorsunuz diye tatlı bir çekişme de olmuş. Teklifle gelindi. Dolayısıyla kimse kimsenin önünü tıkamıyor (Y14).*

*Kariyer yolları açık. Ama kimse istemiyor. Dışarıdan bir insanı idareye almak riskli. İçeriden birilerinin idarecilik yapması daha mantıklı, hem siz onu tanıyorsunuz, o sizi, öğrencileri tanıyor, okul kültürünü biliyor (Y15).*

*Burada çalışan bir öğretmen liderlik özellikleri varsa kariyer yolları açık (Y16).*

*Farklı kariyer seçenekleri olabiliyor. Kendi içerisinden bir müdür yardımcısı çıkabiliyor. Öğretmenler buraya gelirken bunu da düşünebilir (Y17).*

*Öğretmenlerin müdür yardımcısı, müdür olma yolları açık, engel yok. Ben özellikle genel müdürümüze önerilerde buldum şu şu öğretmenler ilerleyen dönemlerde idarecilik yapabilecek yetenekler diye. Genel müdürümüz de o öğretmenlerle dönem başında sizin ileride idareci olmanızı da bekliyorum ifadesini kullanarak anlaşmalar yaptı (Y18).*

*Ben burada 2013 yılında tarih öğretmeni olarak başladım. Tarih öğretmeni olduktan sonra tarih zümre başkanlığı ve müdür yardımcılığı. Dolayısıyla kariyer yolları açık (Y19).*

*Öğretmenlerin kariyer yolları açık. Ben “...”e başladığımda etüt öğretmeniydim. Daha sonra 9-10 ya da 5-6 lara giren bir Türkçe öğretmeniydim. 3 ve 4. yılımda müdür yardımcısıydım. 5. yılımda müdürüm dershanede. Koleje geldiğimizde 6. ve 7. yılımda müdür yardımcısıydım. Şimdi müdürüm (Y20).*

*Kariyer basamakları ihtiyaç olursa tabi ki açık, bir engel yok (Y21).*

*Öğretmenlerin kariyer yolları açık, herhangi bir engel yok. Ama öğretmenler genelde idareci olmak istemiyorlar. Burası örneğin 2-3 ay müdürsüz kalmış. Tecrübeli idareci bulmakta kurumlar sorun yaşıyor (Y23).*

Bazı yöneticilerin öğretmenlerin bağlılığını sağlamaya yönelik uygulamalardan kurum kültürü kategorisine ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

Yönetim süreçlerine katılma ile ilgili öğretmenlerin aylık zümre toplantılarında görüşleri alınır. Veli toplantı tarihleri belirlenirken vs. Zaten bunlar süreçte olması gereken şeyler, birçok konuyu oylamayla hatta kapalı kâğıt oylamasıyla yaptığımız da oluyor. Hatta biz onları atmıyoruz gerekirse müfettişlere gösteriyoruz.(...) Performans değerlendirme. Bunu öğrencinin takdirine bırakmayı çok doğru bulmuyoruz. Zaten meslek lisesinde birazcık öğrencileri öğretmenler zorladığı için derse, öğrencilerden yazılı değerlendirme bizde yok. Zaten öğrencilerden olumsuz dönüt aldığımız bizde yok denecek kadar azdır. O yüzden ben idarenin, okul müdürünün ve kurucunun performans değerlendirmesi olarak düşünüyorum. İçine her şeyi katıyorum. Bahçe nöbeti, sorumluluk, evrak tesliminin düzenli ve zamanında olması, yazılıların düzenli ve zamanında teslim edilmesi (Y2).

Yönetim süreçlerine katılım yani bir öğretmene aidiyet duygusu kazandırmak için onu idare bazındaki işlerde mesela çocuklarda çok etkili olan bir öğretmenimizi disiplin kurulu başkanı yapıyoruz o süreçte aidiyet kazanmış oluyor hem de çocuklar arasında seviliyor, sayılıyor ya da kulüpler bu noktada önemli, gezi tanıtım inceleme kulübü öğretmenlerimiz sevilen öğretmenlerimiz. Ya da bir öğretmenimize “okuldaki kitap okuma performansını ölç, takip et, buna katkıda bulun” diye görevler verebiliyoruz, aidiyet duygusunu kazandırmak için. (...) Performans değerlendirme konusunda öğrencilere anket yapıyoruz, öğrenciler öğretmenleri ve yöneticileri değerlendiriyorlar, sonuçları da dikkate alıyoruz (Y3).

Öğretmenlerin yönetim sürecine katılımı konusunda; karar alma aşamasında tabi ki sürekli varlar. Herhangi bir konuyla ilgili karar alınacağı zaman zaten bizim ilk yaptığımız, ders içi süreciyle mi ilgili yoksa disiplinler arası bir şey mi, eğer disiplinler arası bir şeyse hemen zümre başkanları toplanır onlarla birlikte bir karar alınır ya da zümre başkanlarına durum anlatılır ve öğretmenlerine çözüm önerilerinin sorulması istenir. (...) Performans değerlendirmesi yapıyoruz. Zaman zaman öğrenci de, yönetici de, öğretmenler de yapıyor. Herkes herkesi değerlendiriyor. Bu değerlendirmenin sonucu sadece bildirim yapmak şeklinde, karşılığında kimse atılmıyor (Y4).

Yönetim süreçlerine katılımlarını sağlarız. Ben yok, biz varız. Zümreler toplanır karar alır, yönetimle birlikte alınan o kararlar hep dikkate alınır ve uygulanır. Öğretmenler kurulu olur, kurulda planlama, görev dağılımı, görev bölümü hep orada başlar, öğretmenlerle birlikte o kararlar alınır. O kararlar doğrultusunda çalışmalar yürütülür.(...) Bizde performans değerlendirmesi 35 yıldır yaparız. Okul müdürü aynı zamanda bir sicil amiridir, değerlendirir. Veli memnuniyet anketimiz olur, öğrenci memnuniyet anketimiz olur. Orada eksiklerimizi de görürüz, iyi yaptığımız çalışmalarını da orada görürüz. Varsa eksiklerimiz dikkate alırız, gidermeye çalışırız. İyi yönlerimizi de daha geliştirmeye çalışırız (Y5).

Performans değerlendirmesi yapılıyor, idari kadro öğretmenleri, kendimizin bir skalası var, o değerlendirme formlarını dolduruyoruz, bu öğretmen sene içerisinde ne yapmış ne yapmamış bizim beklentilerimize ne ölçüde cevap vermiş, verememiş bunları yapıyoruz. Okul müdürleri zaten biliyorsa

zorunlu olarak ders dinlemek zorundalar, rutin olarak öğretmenlerin dersine girip ders dinlemeleri yapıyorlar (Y6).

Yönetim süreçlerine katılımı belli bir hiyerarşik sıranın olması gerekiyor, mesela zümre başkanları, proje koordinatörlerini seçerken yetenekleri doğrultusunda değerlendiriyoruz, yönetime mutlaka katıyoruz hiçbir zaman müdür ve müdür yardımcıları bir araya gelip kendi başına karar vermez, zümre başkanlarıyla beraber karar verilir, çünkü sınıfın içinde olan onlar. (...) Performans değerlendirmesi önemli, işini iyi yapan öğretmenin ödüllendirilmesi puanlama sistemiyle değil ama bulunduğu ortamda herkesin içinde onure edebilirsin, öğretmen yaptıklarıyla takdir edilmek ister, yönetim süreçlerine katılımı belli bir hiyerarşik sıranın olması gerekiyor, mesela zümre başkanları, proje koordinatörlerini seçerken yetenekleri doğrultusunda değerlendiriyoruz (Y7).

Performans değerlendirmesi yapıyoruz. Bizim bazı kriterlerimiz var. Milli Eğitimde de vardır bu ama bizimki biraz daha geliştirilmiş hali. Ben ve rehber öğretmenim yaklaşık 3 sene üzerinde çalıştık. Öğretmen değerlendirme kriterleri. Öğretmenin iş tanımına uygun her görevi puanlama sistemi yaptık. Ona göre puanlar veriyoruz. Müdürümüz dersleri dinliyor. Bazen 3 okul birlikte olduğu için yetişmekte güçlük çekiyor ben dinliyorum. İki liseye birden baktığım için. Değerlendiriyoruz. Çeşitli zamanlarda uyarılarımız oluyor. Tabi bunları kesinlikle gizlilik içerisinde sicil defterine işliyoruz. İlgili öğretmen tabi kendi mebbis üzerinden görür onları. Ama biz bunları sicil defterine işlemek zorundayız. Milli eğitim müfettişleri bunları da inceliyorlar. Bizden puan bekliyorlar. (...) Biz her ay, gün yapar gibi bir eğlence yapıyoruz öğretmen arkadaşlarımızla. Kuralımız şu, asla eşlerimizi getirmeyiz. Çünkü eş artık kendi aile ortamımızın da dışında kalmış oluyor. Belirli saatler arasında eğleniriz, karaoke yaparız. Öğretmenlerimizle karaoke yapmak çok keyifli oluyor. Hepsinin de sanata bir yeteneği var zaten. (...) Mesela mayıs ayını, haftaya yapacağız, cumartesi akşamı. Okulumuzda da yapabiliriz, dışarıda da yapabiliriz. (...) öğretmenlerimiz enstrümanlarını getiriyorlar. Bizim mesela matematik öğretmenimizin güzel sanatlarla hiçbir alakası olmadığı halde ud çalar, bağlama çalar, piyano çalar. Ben şarkı söylerim. Türk sanat müziği eğitimi almıştım üniversitede. Mutlaka yeteneği oluyor öğretmen arkadaşların. Hiçbir şey yapmasalar oynarlar. Bir avuç eğitimciyiz. Dolayısıyla olan butik bağlar bizi çok aile yapıyor. Mesela pikniklerimiz oluyor. Çocuklarımızla da gideceğiz velilerimizle de yapıyoruz bunu. Kapadokya gezisi yapacağız mesela çok yakın tarihte. Geçmişte çok büyük geziler yaptık. Yurtdışı gezilerimiz oluyor bizim (Y8).

Ben kararı kendi başıma vermem, bizim her hafta toplantımız olur, mesai saatinden sonra, 1 saatlik bir haftalık değerlendirme toplantımız. Bir sonraki haftayla ilgili bir karar alınacaksa o kararı ben tek başıma almam, biz bir ekibiz. Hani bir laf varya “ben biz olursak benim” Ben öğretmenle bir ekibim kararı da birlikte veririz. Şu öğretmen tipinden de nefret ederim “ben etliye sütlüye karışmayayım, müdür ne derse onu yapayım” bireyin kendini ifade etmesi benim için çok çok değerli, itiraz edin diyorum, aklıma yatırın. Şu kâğıdı şurdan alıp şuraya koyalım mı, e müdür söyledi koyalım değil, niye koyuyorum bir

sorgulayın, niye kötüyü bana anlatın sizin dediğinizi yapalım. Öğretmen de kendini her hafta ifade etme özgürlüğü bulduğu için bence bu da bir etken (Y9).

Zümre Başkanları ile öğretmenlerle zaman zaman toplanıp fikirleri alınır. Ama temel işleyiş şu benim zümre başkanları whatsapp gurubum var. Öğretmenlere, zümrelere bir şey aktarmam gerektiği zaman oradan duyuruyorum. Bizim bütün öğretmenlerimizin planlarında ortak zümre saati tanımlanmıştır. Matematikçiler için haftada bir saat ortak saat vardır. Fizikçiler için aynı şekilde. Bir de zümre başkanlarımız için ayrıca canlı görüşme saati var. Konya, Antalya, Kocaeli, Mersin bütün “...” okulları zümre başkanları aynı saatte buluşup online çalışma yaparlar. Ayrıca bu zümre saatlerinde benim müdür yardımcılarımın her birinin altında bir zümre vardır. Örnek veriyorum “...” Öğretmene bağlı matematik, fizik, kimya, biyoloji zümreleri gibi. Onun zümre saatlerine mutlaka o da katılır. Yönetimin zümrelere iletmek istedikleri, zümrelerin yönetime iletmek istedikleri. Her hafta periyodik yapılıyor. Zaten sizde gördünüz burası çok açık bir kapı. (...) Performans değerlendirmesi yapılıyor. (...) Öğretmenler gününde mutlaka büyük bir otelin balo salonu ayarlanır. Bir sanatçı getirtir. “...” hocanın bu tür şeyleri vardır mutlaka. Hediyeler verilir. Öğretmenin mümkün oldukça rahat edebilmesi için bütün koşullar sağlanır (Y10).

Öğretmenlerin yönetim süreçlerine katılımı var. Sorun çözerken de yeni bir şey yapılacaksa da öğretmenlere mutlaka hepsine değil ama liseden 10 öğretmen, ilkokuldan 5 öğretmen ya da ilkokul, ortaokul, lise ayrı böyle bir şey planlıyoruz fikri olan var mı? Bizde fikir alışverişi var. Burası demokratik işleyen bir okul (Y11).

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 bitiyoruz bazılarında ortak hareket edilecekse üst yönetimle yapıyoruz. (...) 360 derece gibi yapılan değerlendirme yok. Ama performans değerlendirme ile ilgili kendilerini değerlendirmelerini istiyoruz. Birbirlerini değerlendirmelerini istiyoruz (Y13).

Performans değerlendirmesi yapılıyor herkese. Öğrenciler değerlendiriyor öğretmenleri, idarecileri, hatta müdürü ve personeli. Sonrasında hocalarımızı çağırıyoruz. Durum böyle çıktı diye. Sonrasında bir zarf veriyoruz öğretmenlere bizimle çalışacakmışınız çalışmayacakmışınız kapalı bir zarf oluyor bu söyleyemeceği bir şey olursa diye yazması için. (...) Anketi her sene uyguluyoruz biz. Öğrenciler değerlendirme yapıyorlar. Yöneticiler öğretmenleri değerlendirmiyorlar (Y14).

Yönetim süreçlerine öğretmenler de katılıyor. (...) Performans değerlendirmesi yapıyoruz. Anket uyguluyoruz, öğrencilerin öğretmenler hakkında görüşlerini alıyoruz. Seminer döneminde her öğretmene yazılan şeyleri okutuyoruz. Yazılan olumsuz şeyler varsa öğretmene senin şu şu konularda şöyle olduğun düşünülüyor diyoruz ya da senin şu yönlerini beğeniyor öğrenci. Olumsuz

şeyleri düzeltmeye yönelik çalışmalar yapıyoruz. Hatta çok hızlı ders anlatan bir öğretmenimize daha yavaş anlatması için ağızına kalem koyarak anlatarak, çalıştırdık. Ama öğrenciler gittikten sonra yapıyoruz, isim almasak da öğretmen öğrencinin yazısından bile anlayabilir çünkü kim olduğunu, öğrenciye olumsuz bir şey yansıtmasın diye (Y15).

Yönetim süreçlerine katılım ile ilgili burası çok büyük değil, temel lise, kolejelerde olabilir. Yönetimle ilgili, okulla, öğrencilerle ilgili, iyileştirmeler anlamında öğretmenlerimizin tabi ki, görüşleri alınabilir (Y16).

Haftada bir gün yönetim toplantısı oluyor. Aldığımız kararlar direkt hocalara soruluyor, fikirleri alınıyor. Bu sebeple kendilerini değerli hissediyorlar. Her karar için değil çünkü bazen kendi açılarından düşünüyorlar ama çoğunlukla soruluyor. Sonuçta burayı idare edenler onlar. Yapı taşları onlar, öğretmenler burayı ayakta tutan (Y17).

Öğretmenlerin yönetim süreçlerine de katılması sağlanır. Sene başı, sene ortasındaki kurul toplantılarında alınan kararlar gereği görevlendirilen öğretmenlerin tamamının görüşü alınır. Her konu ile ilgili bir birim ve başkanı vardır, öğretmen ve öğrenci vardır. Tören ekibi ya da okulda olabilecek bütün etkinlikle alakalı bir birim de olabilir. Bu sene başında belirlenir, görevli öğretmenler ve sene içinde o görev gelince öğretmenlerin bilgisi alınır.(...) Performans değerlendirmesini, öğrencilerimizin girdiği sınavların sonuçlarına bakarak performans değerlendirmesi yapıyoruz. Her öğretmenin girdiği sınıfın düzeyi farklı olduğu için iyi sınıfa giren öğretmene bravo ya da kötü sınıfa giren öğretmene kötü şekilde değil her sınıfı kendi içinde değerlendiriyoruz. Örneğin bir sınıfın seviyesi düşükse ama o sınıfta matematik beklenenin üstünde ve Türkçe o sınıfta aşağıdaysa Türkçe öğretmeni sorgulanabilir. Türkçe diğer sınıflara göre zayıf diye değil bu sınıfta matematik beklenenin üstündeyken neden Türkçe zayıf ya da matematik öğretmeni ödüllendirilir ya da Türkçe öğretmeni sorgulanır. Tam ters de olabilir. İyi bir gruptur, matematik, fen bilgisi ve sosyal bilgilerin 95 ve üstü olduğu bir grupta İngilizce veya Türkçe ortalaması 80'lerdeyse bu da sorgulanabilir. Bir tarafta 45 Türkçe alkışlanırken diğer tarafta 85 Türkçe alkışlanmıyor (Y20).

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 (Y21).

Bazı yöneticilerin öğretmenlerin bağlılığını sağlamaya yönelik uygulamalardan motivasyon kategorisine ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.



*Ödül sistemimiz var. Özel okul yönetmeliğinde de geçer ortaöğretim yönetmeliğinde de geçer bu. Üstün başarı gösteren personelinize teşvik yapmanız gerekiyor. İlçeye yazıyla onlara başarı belgesi düzenliyoruz. Ama burada dediğim gibi tek başına bir şey başaran bir öğretmen olmaz. Herkes birbiri ile iletişim halinde zaten. (...) Ekstra bir ücret yok ama çok onure ederiz öğretmenimizi her yerde ve her koşulda (Y8).*

*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, öğretmende tabi ki bu bağlılığı artırıyor. Küçük ama büyük bir nokta (Y9).*

*"..." 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 (Y10).*

*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 (Y11).*

*Huzur olacak. Nasıl bir öğrenci okula gelirken ayakları geri geri gitmeyecekse ben bugün okula gitmek istemiyorum anne demesini nasıl engelliyorsak buradaki öğretmenlerimizin de aynı şekilde olması buna bağlıdır. Çalıştığı ortamda her şeyden önce aidiyet çok önemlidir. Ben bugün okula gidiyorum öğretmenler işe gidiyoruz demeyiz okula gidiyoruz deriz. Dolayısıyla burada çok hiyerarşik bir düzen yoktur. Bizler lideriz ancak her zaman her şeyi konuşabilecek, her türlü sıkıntıda yanlarında olabilecek veya bir ihtiyaç doğduğunda, bir istek doğduğunda kapıdan çevirmeyiz biz öğretmen arkadaşlarımızı. Dolayısıyla huzurlu çalışmalarını önemseriz. Öğrenci her yerde öğrencidir her yerde tabi ki öğrenci problemleri olabilir. Sıkıntılar olabilir. Ancak zümre branş birlikleri, yöneticilerle olan birlikleri, okulda geçirdikleri boş saatleri, çok ciddi rakamlarda derslere eşlik etmez öğretmenlerimiz. Dolayısıyla 2 saat derse giriyorsa 1 saat arkadaşıyla sohbet edip çalışmalarını yapabileceği alanlara sahiptirler (Y12).*

*Öyle bir çabamız yok zaten onlar tercih ediyorlar. Anlaşıldığınız bir yer varsa, ayaklarınız geri geri gitmiyorsa burada güzel bir ortam olduğu için kendini rahat hissettikleri için diyebiliriz. Başka kolejlerden gelen arkadaşlarımız var. Başka yerleri bilmeyen arkadaşlarımız var, niye bunu sorun yapıyor bilemiyoruz dedikleri oluyor çünkü biraz önce bahsettiğim gibi akşam 7-8'e kadar ya da bir anda toplantı. Bizde her şey sistemlidir. Bir hafta öncesinde öğretmenler odasında asılıdır (Y14).*

*Hepsi çok yakın arkadaşım. Arkadaşlık ilişkisimiz var. Görüşmeye gittiklerinde olumlu dönüt aldıklarında çok memnun oluyorlar. Hepimiz insanız sonuçta,*

*hepimizin övülmeye ihtiyacı var, Hocam çok iyiydin bu sene dediğin an zaten iş bitmiş oluyor ya da hocam biraz aksaklıklar mı oldu dediğiniz zaman kurumla ilgili biraz hayal kırıklığı yaşıyor açıkçası. Çünkü insanda şu korku oluyo acaba devam edecekler mi bitecek mi bu sene? Özel sektör sonuçta (Y17).*

*Öğretmenimizin ayaklarının geriye gitmemesi dediğim olay burada yine ortaya çıkıyor. Öğretmenin burada güvenmesi lazım. Ben öğretmenimden bir şey istediğim zaman, acaba bunu istedi ama benim başıma bir şey gelebilir mi, düşüncesi olmaması lazım. Benim buna göre hareket etmemem lazım. Biz burada çünkü aile ortamı olup birlikte hareket etmeliyiz ki öğrencilerimiz de bunu görerek hareket etmesi gerekir. O yüzden en başta güven, öğretmenimizin burada olması veya bağlılığını sağlamaktaki öncelik güvendir. Ben çalıştığım arkadaşlara güvenmek zorundayım. Güvenmek isterim. Onlar da aynen bana (Y19).*

*Öğretmenlerin rahat ve özgür olduklarını hissetmeleri gerekiyor. Güvende olduğunu hissetmeleri gerekiyor. Fiziki imkânları okulumuzun imkânları ölçüsünde en iyisini vermemiz gerekiyor (Y22).*

*Uygulamaların adil ve eşit olması önemli. Daha yetenekli öğretmene bir şey vererek değil de onu tek olarak çağırıp ona hissettiriyoruz. Burayı evi gibi yuvası gibi görüyorlar. (...) Öğretmen okula moralli gelip gitmeli. Bunu idare olarak kurucu ve ben derslerin adil dağıtılarak, ücretlerini zamanında 12 ay vererek sağlıyoruz. Öğretmenlerin kendini garantide görmesi gerekiyor. Çok acil izin ihtiyacı olduğunda özel kurumlardan izin almak çok zordur. Biz insani olarak onu da veriyoruz. Başka bir okulda bir hocamızın babası vefat etmiş bir gün zorla vermişler. Biz burada bir hafta, on gün izin veriyoruz (Y23).*

## **Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular**

**Okul yöneticilerinin yetenek yönetimi sürecinde karşılaşılan/ karşılaşılabilecek sorunlara ilişkin görüşleri.** 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. Araştırmaya katılan lise yöneticilerinin görüşleri Tablo 14’de belirtilmiştir.

Tablo 14.

*Yetenek Yönetimi Sürecinde Karşılaşılan/Karşılaşılabilecek Sorunlara İlişkin Görüşler*

<b>Kategoriler</b>	<b>Kodlar</b>	<b>Katılımcılar</b>	<b>n</b>
<b>Seçim</b>	Yeteneğin Doğru Tespiti	Y1, Y4, Y6, Y7, Y8, Y9, Y11, Y13, Y14, Y15, Y17, Y18, Y19, Y20, Y22, Y23	16
<b>Çatışma</b>	Amaç	Y1, Y6, Y8, Y9, Y11, Y12, Y13, Y15, Y20	9
<b>Öğretmen</b>	Okulun Konumu	Y1	1
<b>Sirkülasyonu</b>	Okul Sayısı	Y15	1
	Ücret	Y3, Y15, Y16, Y21	4
	Sorumluluk	Y2, Y3, Y9, Y16, Y18	5
	İletişim	Y2, Y19, Y22, Y23	4
	Durağanlık	Y4, Y8	2
	Okul Tercihi	Y16	1
	Zorunlu Haller	Y2, Y20, Y21, Y22, Y23	5

Tablo 14 incelendiğinde yöneticilerin yetenek yönetimi uygulamalarında karşılaşılan/karşılaşılabilecek sorunları seçim, çatışma ve öğretmen sirkülasyonu kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Seçim kategorisinde yeteneğin doğru tespiti ( $n=16$ ); çatışma kategorisinde amaç ( $n=9$ ); öğretmen sirkülasyonu kategorisinde okulun konumu ( $n=1$ ), okul sayısı ( $n=1$ ), ücret ( $n=4$ ), sorumluluk ( $n=5$ ), iletişim ( $n=4$ ), durağanlık ( $n=2$ ), okul tercihi ( $n=1$ ), zorunlu haller ( $n=5$ ) ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır. Bazı yöneticilerin yetenek yönetimi sürecinde karşılaştığı veya karşılaşılabileceği sorunlardan seçim kategorisine ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*En büyük sorunumuz, yanılma payımız var. Yetenekli bir öğretmen diye alırsınız veya tersi de olabilir yeteneksiz görürüz, yeteneklidir, öyle de oluyor (Y1).*

*Yeteneği doğru tespit edemediğimiz olmuştur mutlaka (Y4).*

*Mutlaka çok ince eleklerden, süzgeçlerden geçiriyorsunuz dediğim gibi yazılı sınav, mülakat ders anlatımı ama her zaman bir hata payı olabiliyor yani sizin çok çok iyi gibi değerlendirdiğiniz bir öğretmen sonra yıl içerisinde beklentilerinize istediğiniz gibi karşılık veremeyebiliyor (Y6).*

*Yeteneği doğru tespit edemeyebiliriz (Y7).*

*Seçerken çok gönülden inandım ben evet bu öğretmene deyip de ondan sonra çok pişman olduğunuz örneklerle karşılaşabiliyorsunuz. Çok nadir de olsa böyle oluyor (Y8).*

*Tabi ki yeteneği doğru tespit edemediğimiz olabiliyor ya da kişi kendini çok iyi pazarlayabiliyor. O an çok doğru gelebiliyor ya da ben bunları yaparım hocam diyor ama olmuyor (Y9).*

*Biraz zayıf görünüyor bir şans verelim dediğiniz bir öğretmen sizi yıl içerisinde çok şaşırtabiliyor. Eğer mesleğe yeni başladığı yıllarda bu tarz idari görüşmelerde biraz pasif kalabiliyor. Nedir kendini anlatırken ya da doğru aktarmak kısmında ama idareci tecrübeli bir idareci ise ona o görevi verdiğinizde inanılmaz şaşkınlıklar yaratabiliyor. Yeteneği doğru tespit edilememiş olabilir. Sağlam iş yapar dediğiniz öğretmenler de sizi çok büyük hayal kırıklığına uğratabilir (Y11).*

*Mesela ne olsa yaparım diyen bir öğretmen olabiliyor. Biz diyoruz ki "Kanada'ya gideceksin." Gidemem diyor mesela ya da MUN çalıştıracak MUN biliyor musun diyorsun evet evet biliyorum toplantılarına katıldım diyor. Bir bakıyorsun münazara hiç çalıştırmamış olabiliyor. Onları görebilmek gerekiyor tedbiri zamanında alabilmek gerekiyor. Onun içinde idarecinin aslında o tür konulara da hâkim olması gerekiyor (Y13).*

*Bazı öğretmenlerin hoş bir tabir olmayacak ama kendini pazarlama şekilleri çok iyi olabiliyor. Toz pembe şeyler çizebiliyor. Umutla alıyorsunuz o insanları ama elinizde patlıyor. İlk yazılılardan sonra farkediyorsunuz. Birinci dönemin çeyreğinde diyelim. Ondan sonra ne yapıyorsunuz. Hiçbir öğretmeni yarı yolda bırakmak olmuyor ama kangren olduysa veli, öğrenci tepki gösteriyorsa ya da buranın kültürüne uyum sağlayamayacak bir öğretmen olduğunu farkediyorsanız uzaklaştırıyoruz. 2. bir öğretmen getirebiliyoruz (Y14).*

*Yeteneği doğru tespit edemediğimiz oldu. Öğrenciler sever diye aldığınız ama aktarım esnasında yapamayan öğretmenler olabiliyor. Bazen bu yaştan yaşa, gruptan gruba değişiyor. Onu doğru yapamazsa sonuçta öğrencinin memnun olması gerekiyor. Bunu yapamayan öğretmenler olabiliyor, bazen bunda yanılabiliriz (Y15).*

*Kişilik açısından çok fazla sorun yaşamıyoruz. İletişim becerisinde de çoğu hocamız yetenekli. Ama bazen yanlış referanslar doğrultusunda alınmış öğretmenler olabiliyor. Örneğin hocam çok iyiydi çok verim aldık denilen bir öğretmen için seviye farklılıklarından sorun olabiliyor. Sonuçta buradaki bir öğrenciyle Keçiören'deki veya Batıkent'teki öğrencilerin seviyesi bir değil. Oradaki aileler biraz daha çocuğun temeline önem veriyor. Ama burada çocuk özel okula gittiği için genelde üniversiteyi kazanır modundalar. Burada gerçek anlamda verim aldığımız hoca oralara gittiği zaman çocuğa yetemiyebiliyor hem iletişim hem de akademik düzey açısından bazen o sorunları yaşıyoruz (Y17).*

*Yetenekli diye düşünüp alıyoruz, dersini dinliyoruz, veya öğretmen buraya işi almaya çok hevesli geliyor anlaşıyoruz görüşüyoruz, 40 saat ders tamam mı, tamam diyor... Sene içerisinde dersleri vermeye başladığımız da 'ben niye 40 saat giriyorum?' diyor ama sen öyle anlaştın, bana burada veryansın eden öğretmenler oluyor. Onun için keşke elimizde bir yalan makinesi olsa da öyle seçsek (Y18)*

*En başta biz yetenekli olarak işe aldığımızı düşündüğümüz öğretmenlerden bazen beklentilerimizi karşılamadığını görürüz veya örneğin etüt çalışmalarında yardımcı olabilecek veya daha az ders saati girebilecek öğretmen olur. Onlardan da beklentilerimizin üzerinde performans görebiliriz. Böyle durumlarla karşılaştığımızda bizdeki öncelik öğretmenin işine son vermekten ziyade öğretmenimizin kendisini daha çok geliştirme, alanında iyi olması için genel itibariyle destek oluruz (Y19).*

*Öğretmenin mezun olduğu okula bakıyorsun tamam diyorsun eğitim fakültesinden mezun olmuş tamam diyorsun. Ama sınıfla ilgili gerçekten sahaya soktuğumuzda çok şaşırdığımız öğretmenlerimiz oldu. Tam tersi de oldu, hiç adı sanı duyulmamış bir okuldan gelmiş eğitim fakültesiyle alakası yok ama kişi kendisini çok iyi geliştirmiş. İş ahlakı güzel. Yan yana koyduğunuzda öteki daha sırtıyor (Y20).*

*Bazı ana derslerde öğretmen arkadaşımızın yüksek lisans yaptığı halde konusuna ve sınıfa yeteri kadar hâkim olamadığını görüyoruz (Y22).*

*Yetenekli öğretmen bulma konusunda sıkıntımız var. Ama burada tutma konusunda sıkıntımız yok. Buraya gelen öğretmen ayrılmak istemiyor. Bizim yolumuzu ayırdığımız öğretmenler oluyor. Bazı öğretmenleri sınava ders anlatımını sokup alıyorsunuz ama zaman içinde o öğretmen ya rehavete kapılıyor ya sınıf yönetimi konusunda öğrencilerle iletişim konusunda sorunlar yaşıyor ve bir müddet sonunda kuruma zarar veriyor. İlk geldiğim yılda bunu gördüm. Bu öğretmeni seçmede sıkıntı olduğu için olabilir. Tam anlayamamış olabilir (Y23).*

Bazı yöneticilerin yetenek yönetimi sürecinde karşılaştığı veya karşılaşılabileceği sorunlardan çatışma kategorisine ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Amaç çatışmamız da oluyor, bazen öğretmen üzerine düşeni yapmıyor, uyarıyoruz. Bakıyorsun ki sizin beklentileriniz farklı, öğretmenin ki farklı, çatışıyoruz o zaman (Y1).*

*Bakıyorsunuz bugün en isim yapmış kurumlar sene sonu geldiğinde öğretmenle yollarını ayırabiliyor, her kurumun beklentileri var karşılıklı o beklentilerin uyuşup uyuşmamasıyla alakalı bir durum yoksa özüne baktığınız zaman A okulunun gönderdiği öğretmeni B okulu alıyor, B okulunun gönderdiğini C okulu alıyor yani öğretmenler aslında sürekli sirkülasyon*

*içerisinde demek ki bu öğretmen her yerde çalışabiliyorsa kötü değil ama işte kurumda karşılıklı beklentilerin uyuşup uyuşmaması diye düşünüyorum (Y6).*

*Birey kurum amaç çatışması olabiliyor. Ama şöyle bir sistem etik değil, olsa dahi dönemin sonunu beklememiz gerekir. Sorunları minimuma indirmek için çabaya devam ama ne öğretmeni yarı yolda bırakmak ne öğrenciyi yarı yolda bırakmak etik değildir. Yoksa dediğim gibi günde 15 tane başvuru geliyor. Mutlaka gönderip yenisini alırsınız ama bu etik değil bu saygısızlıktır. Bizim işimiz 10 gün çalıştır 20 gün sonra çıkar, dönemlik haziranda karne verirsiniz eylülde başlar. Eylülde sözleşmesini imzaladığınız öğretmene şubat ayında bye bye dersiniz o insanın en az 6 ay vebalini de üstünüzde taşıyorsunuz. Dolayısıyla sorunu önce çözmeye çalışmak artık en son çare gerçekten artık kopmuşsa yolları zamanında ayırmak. Onu da mağdur etmemek. Hatta ben burdan ayırdığımız öğretmenlere iş bulduğumu da çok iyi biliyorum. İş bulup öyle gönderdiğimiz de oluyor. Bu okulun ruhuna uygun olmayabilir ama bir başka okulda gerçekten kendini gerçekleştirebilir (Y8).*

*Kurumun amacı nedir doğru eğitim vermek ama gelen bireyin temel amacı nedir 'ben matemetiğimi anlatır çıkarım' çıkamaz, o mantık doğru değil. Yaşadığımız en büyük sıkıntı bu olabilir (Y9).*

*Birey kurum amaç çatışması da olabilir. Bakış açıları değişebiliyor (Y11).*

*Amaç çatışması olabilir. Ben okuldan ne bekliyorum, okul benden ne bekliyor (Y12)?*

*Birey kurum çatışması, yeteneklerinin çıkartılmasında beklentiyi karşılamazsa olabiliyor. Nadir de olsa olabiliyor (Y13).*

*Kurum- birey amaç çatışması konusunda, biz en baştan öğretmenle görüşürken anlatıyoruz ama mutlaka tabi sorunlar yaşanabiliyor (Y15).*

*Öğretmen-Kurum amaç çatışması illaki oluyor. Her noktada oluyor. Ders saatinden tutun maaş beklentisi, izin beklentisi, mesainde olabiliyor. Her türlü çatışma olabiliyor (Y20).*

Bazı yöneticilerin yetenek yönetimi sürecinde karşılaştığı veya karşılaşılabileceği sorunlardan öğretmen sirkülasyonu kategorisine ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Okulumuzda öğretmen sirkülasyonu çok oluyor. Öğretmenin tercihiyle ilgili, sirkülasyondaki en büyük sebep yerimiz, burası çok güvenli, iç açıcı bir yer değil. Beni çalışmaya çağırdıkları zaman önünden belki 4-5 defa geçtim burada okul yoktur diyorum tabela var ama yanlış görüyorum ben diye düşündüm. Yetenekli öğretmen bu muhitte bulmak zor, Çankaya'dan*

Mamak'dan buluyoruz o da evine ters oluyor. Onun için onu burada hoş tutmaya çalışıyoruz (Y1).

Sadece öğretmeni yetenekli diye alırsın ama öğretmen diğer sorumluluklarını vaktinde yerine getirmediği takdirde başarısız unvanını alır. (...) İletişim sorunu olabilir. Başta söylemiştiniz ya öğretmenin diksiyonu, konuşması, kullandığı kelimeler, seçtiği kelimeler, hitap ettiği kelimeler o kadar önemli ki. Burası bir özel kurum. Veliler yüklü bir ücret ödedikten sonra buraya geliyorlar. Çocuklarına en ufak bir şey söylensin istemiyorlar. O yüzden öğretmenin iletişim becerisi benim önemli gördüklerimden bir tanesi. Çok yetenekli olur ama öğrenciyle doğru diyalog kuramaz. Bu da bizim karşılaştığımız bir sorun olarak değerlendirilebilir. (...) Öğretmen sirkülasyonu yok denecek kadar az. Değişmeler öğretmenin eşi atanmıştır, şehir dışına gitmek zorunda olmuştur, emekli olmuştur. Sağlık alanında genellikle emekli hoca seçeneği oluyor genellikle. Kültür derslerindeki hocalarımızın hepsi genç ama ya da birkaç tane emekli olmuş kitap yazan tecrübesinden faydalanmak istediğimiz hocalarımız vardı. Biz artık yorulduk dediler gençlere bırakalım dediler (Y2).

Hiç karşılaşmadım genelde para noktasında sıkıntı oluyor. (...) Mesela 2 yıl önce çok iyi bir fizik öğretmenimiz vardı ama kendisinin özel dersleri olduğu için kurul toplantısına gelmiyordu, bu noktalarda sıkıntı yaşıyoruz genelde sonra tabii zamanla aştık bunları. Buraya geldiklerinde ilk "özel dersinizi bizim için heba eder misiniz" diyorum ben mesela. Bunun haricinde gerçekten akademik bazda bir sıkıntısı yok bütün soruları doğru cevaplıyor ama bir kaç soruyla pedagojik performansını ölçemiyorsunuz, sınıf yönetiminde sorun olabiliyor ya da farklı sıkıntıları olabiliyor, okula geç kalma, nöbetine geç kalma ya da nöbete uymama, sınıf defterini imzalamama gibi sorunlarla karşılaşabiliyoruz. Bunları iyi tespit etmek lazım. Belki en az 3 görüşme yapmak lazım, doğru soruları yönlendirmek lazım, belki bir süre çalışmalı, deneme süresi olarak, bilemiyorsunuz (Y3).

Yetenek gelişimini sağlamaya çalışıyoruz derken, herkesten aynı gelişmeyi beklersiniz de olmadığı zaman hayal kırıklığı olur neticede herkesin gelişme yeteneği veya belirli bir düzeye erişmek için sarf edeceği gayret farklı olabilir. Dolayısıyla kendisini geliştirmek için gayret sarf ediyor mu, sarf ettiği gayret o okulun genel politikalarında ya da okulun imajında gözle görülür bariz bir sıkıntı yaratıyor mu yaratmıyor mu buna bakmak lazım. Onun dışında, a kişisi çok güzel performans gösterdi tabii ki onu takdir edeceksiniz ama onun yanında ötekini de kendini güzel geliştirdi bi sen yapamadın demeyeceksiniz (Y4).

Öğretmen aslında yeteneği var, gelişir ama artık burada göreve başladıktan sonra kapatıyorsa kendini banane, bana dokunmayan yılan bin yaşasın tarzına giriyorsa artık ona ulaşamıyorsunuz. Ne yaparsanız yapın ulaşamıyorsunuz. O birazcıkta kişinin kendisiyle de ilgili sanıyorum. Ona ulaşamıyorsunuz ve çalışamıyorsunuz bir sene sonra (Y8).

Nöbet okullarda çok kıymetli, dersanede nöbet tutmayan öğretmenler buraya gelince nöbet tutmak istemiyor ama çocuğun bir yeri kırılrsa birinci dereceden

mesuliyet sana ait. Öğretmen bu işi yokuşa sürüyorsa artık bu kendi sorunu (Y9).

Öğretmen sirkülasyonu özel okullarda son dönemlerde fazlaştı. Okul sayısı arttı. Bu bölgede çok çok fazla. İster istemez günümüzde geçim derdi de olduğu için öğretmen de kurum da kendince haklı. (...) Okullar arasında nakil olabiliyor öğretmen. Daha yüksek ücret alıyor başka bir kurumdaki. O kalsın diye ben onun ücretini yükseltemem. Burada 50-60 kişilik bir öğretmen kadrosu var. Gidiyor o zaman, yerine bir şekilde öğretmen bulunuyor (Y15).

Daha fazla ücret veren bir yer varsa oraya ya da Milli Eğitime de gitmek isteyebilir. Bizde yetenekli öğretmenimizi elimizde tutmak isteriz. Çünkü onun başarısı hepimizin başarısı olacak. (...) Öğretmen yetenekli ama derse geç geliyor. Sabah dersine 5 dakika 10 dakika geç geliyor. Alışkanlık haline geldiyse öğrencinin gözünde olumsuz oluyor, velisine gidip öğretmen geç kalıyor diyor. Sık sık izin almak istiyorsa ders aksıyor. Yetenekli öğretmen ama dersin aksamasına sebep oluyor. Böyle sorunlar yaşayabiliyoruz. O zaman yetenek bir yerde kalıyor. (...) Yetenekli öğretmen ben burada kendimi ispatladım diye daha bir üst kuruma gitmek isteyebilir (Y16).

Öğretmen o kadar güzel hazırlanıp süslenip püslenip gelmiş ki ama okul başlıyor o öğretmenden eser yok. Çünkü rahattı zamanı vardı, kenidini motive edecek bir durumu vardı ama iş başladığı zaman, yoğunlaştığı zaman, kendime ayıracak zamanım yok, makyaj yapamadım, kıyafetimi ütüleyemedim ya da yıkayamadım diyen öğretmenler bile var. Biz önlük giymeyi zorunlu hale getiriyoruz, önlüğümü yıkayamadım diyen öğretmen de oluyor. Bunları işin içinden çekip çıkartabilmek gerçekten zor (Y18).

Ama iletişim becerileri, öğrenci ile diyalog, davranış tutumlar, bu danışman öğretmen eşliğinde aşacağımız sorunlar olarak gördük ve bundan sonraki süreçte bir danışman öğretmenle hareket etme kararı aldık. Öyle çözeceğiz. Bu zamana kadar nasıl çözüyorduk, danışman öğretmenliği biz yapıyorduk. Tabi ki hepimiz insanız, hepimiz dört dörtlük değiliz. Bizim de eksiklerimiz vardır ama biz de hem idarecilik vasfı hem de öğretmenlik tecrübelerimizle öğretmenlerimize aktarabileceğimiz ne varsa onu aktarıyoruz. Ayrıca rehberlik servisinden bu konuda yardımcı olmasını isteriz. Hem onun eşliğinde hem de kendi tecrübelerimize dayanarak yol göstermeye çalışırız. Ama artık bunu daha akademik bir şekilde, daha bilinçli bir şekilde yapmak için danışmanöğretmen eşliğinde olması kararı aldık (Y19).

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 (Y20).

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 (Y21).*

*Öğrencinin düzeyine inemediğini ya çok yüksekte ya da çok alçakta kalıyor onun için sık sık öğretmenlere şurada şu eksikliğinizi var diyoruz. Yüksek lisans yapmış olmasına rağmen öğrenci seviyesinde olamıyor. Ama her defasında en önemli olay öğrenci kriteri. Çocuklarla sık sık konuşuyorum. Öğretmen arkadaşımın isim vermeden paylaşıyorum. Şurada öğrencilerin sıkıntısı var. (...) En çok sıkıntı yaşadığımız olay öğretmenimin KPSS sınavından dolayı atamasının yapılması o beni güç durumda bırakıyor. Özellikle dönem içinde öğretmen değiştirmek o kurum için artık bir değer değildir. Ama zaman zaman öğretmenlerimin ataması oluyor bu da dönem içerisine denk geliyor. Dönem içerisine denk gelince çocuk öğretmenine alışmış, alıştıktan sonra yeniden farklı öğretmen getirip önüne koymak çocuğun yaklaşık 1 ay dersten kopmasına sebep oluyor. Aslında sözleşmeye göre engel olabilirim ama öğretmenimin geleceği söz konusu. Her öğretmen Milli Eğitimde görev almak ister, istikbaliyle oynamak doğru değil (Y22).*

*Bazı öğretmenleri sınava ders anlatımını sokup alıyorsunuz ama zaman içinde o öğretmen ya rehavete kapılıyor ya sınıf yönetimi konusunda öğrencilerle iletişim konusunda sorunlar yaşıyor ve bir müddet sonunda kuruma zarar veriyor. İlk geldiğim yılda bunu gördüm. Bu öğretmeni seçmede sıkıntı olduğu için olabilir. Tam anlayamamış olabilir. (...) Sirkülasyon şundan kaynaklanıyor, devlete atanması olabiliyor veya taşınma durumu olabiliyor. Onun dışında sorun olmuyor (Y23).*

## **Araştırmanın Altıncı Alt Problemine İlişkin Bulgular**

**Okul yöneticilerinin yetenek yönetimi sürecini başarıyla sürdürmek ve süreci geliştirmek için alınabilecek önlemlere ilişkin görüşleri.** 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. Araştırmaya katılan lise yöneticilerinin görüşleri Tablo 15’de belirtilmiştir.

Tablo 15.

*Başarıyla Uygulanabilecek Yetenek Yönetimi Sürecine İlişkin Görüşler*

Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	n
Ücret	Yüksek Ücret/İkramiye	Y1, Y2, Y9, Y10, Y15, Y16, Y17 Y19, Y20, Y22, Y23	11
İklim	Huzurlu Ortam/İletişim	Y11, Y15, Y17, Y19	4
	Çalışma Koşulları/Saatleri	Y3, Y9, Y11, Y16, Y19	5
	Fiziki İmkânlar	Y2, Y10, Y19	3
	Eşitlik ve Adalet	Y11, Y12, Y23	3
Yönetim	Yönetimsel Zorluklar	Y1	1
Eğitim	Gelişimi Desteklemek	Y2, Y3, Y8, Y11, Y14, Y16, Y17 Y19, Y20, Y21, Y22, Y23	12
	Yöneticiler İçin Eğitim	Y13	1
Motivasyon	Takdir	Y2, Y11	2
Yöntem	Aile	Y7	1
	MEB öğretmen seçimi	Y3	1
	Yeni kurumlar	Y5	1
Yöntemlerin İyileştirilmesi	Seçme	Y7, Y8, Y18	3

Tablo 15 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 ( $n=11$ ); iklim kategorisinde huzurlu ortam/iletişim ( $n=4$ ), çalışma koşulları/saatleri ( $n=5$ ), fiziki imkanlar ( $n=3$ ), eşitlik ve adalet ( $n=3$ ); yönetim kategorisinde yönetimsel zorluklar ( $n=1$ ), eğitim kategorisinde gelişimi desteklemek ( $n=12$ ), yöneticiler için eğitim ( $n=1$ ); motivasyon kategorisinde takdir ( $n=1$ ); yöntem kategorisinde aile ( $n=1$ ), MEB öğretmen seçimi ( $n=1$ ), yeni kurumlar ( $n=1$ ); yöntemlerin iyileştirilmesi kategorisinde seçme ( $n=3$ ) ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır. Bazı yöneticilerin yetenek yönetimi sürecini başarıyla sürdürmek ve süreci geliştirmek için ücret kategorisine ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*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 (Y1).*

*Eğer öğretmeni kaybetmek istemiyorsam iki kurum arasında kaldıysa tabii ki ücret politikası bir avantajdır. Burası bir özel kurum. Öğrencisinden öğretmene herkes için tabii ki de öncelikli olan şeylerden bir tanesi ücrettir. Öğretmen yeteneğini motive edecek en önemli etkenlerden bir tanesi ücrettir (Y2).*

*Özel sektörün vazgeçilmezi para. Elbette ki huzur her zaman ön plandadır, öğretmen de bunu biliyor. Daha yetenekli öğretmeni hem akademik hem insani yönü ön planda olan öğretmeni almak için ekonomiyi biraz zorlamak gerekiyor. Ama burası koca bir kurum, her öğretmene 100lira zam yapmak 8500 öğretmen çarpı 100 lira demek.(...) Ekonomik kaygılar yerine eğitim sürecinin kaygılarını taşırsak çok daha doğru yol alacağız, bunu burası için değil, Türkiye'deki özel okul kimliği olan kurumlar için söylüyorum. İnsanlar hiçbir okul sahibinin malı değil, siz sadece kişinin hizmetini satın alıyorsunuz, veli için de geçerli bu kurucu için de geçerli bu. Bedelini de layıkıyla öderlerse, Allah bol kazanç nasip etsin derim o zaman (Y9).*

*İnsanları memnun etmek zor ama biraz daha az çalıştırıp biraz daha çok para vererseniz herkes sizi tercih etmek ister (Y10).*

*Maddelersek eğer ilk başta öğretmeni ekonomik olarak tatmin etmek gerekir (Y15).*

*Daha iyi ücret olabilir (Y16).*

*En büyük şey maddi anlamda olabilir. Belirli branşlarda yığılma olduğu için taban ücret alıyorlar ya da İngilizce veya rehber öğretmen branşlarında öğretmenler genelde devlete atandığı için bulmak çok zor oluyor. Bu branşlardaki öğretmenlerin istediği çok yüksek fiyatlar olabiliyor. Yüksek ücretler verildiği takdirde kalır (Y17).*

*Yönetim kadrosu yetenekli öğretmeni tutmak için maddi yönden tatmin etmesi gerekir (Y19).*

*Doğum günleri burada kutlanır. Onun dışında belki imkânlar dâhilinde yaz tatili masraflarının karşılanması ya da tatil yörelerine gittiklerinde oradaki masrafların karşılanması ya da bayramlarda ekstra ikramiyelerin verilmesi olabilir (Y20).*

*Daha yetenekli öğretmeni çekmek için, mutlu öğretmen dışarıda anlatıyor. Maaşımı zamanında alıyorum, falanca öğretmen 1800 TL alıyor ama ben 2000 TL alıyorum. 100-200 lira bile artı olabiliyor (Y22).*

*Öğretmenlerin en büyük isteği maddi konularla. Düzenli maaş artışı yapılabilir ve durumları iyileştirilebilir (Y23).*

Bazı yöneticilerin yetenek yönetimi sürecini başarıyla sürdürmek ve süreci geliştirmek için iklim kategorisine ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Mesela fizik alanında öğretmen laboratuvarında değişiklikler istiyor. Aletler lazımsa onlar listelenir, okul temin eder. Beden eğitimi için de geçerli (Y2).*

*Öğretmenlerin çalışma koşulları iyileştirilmeli, öğretmenler birer işçi olarak görülmemeli çok değerliler gerçekten, çocuklarımıza emek veriyorlar. İyi standartları olmalı, bizler elimizden geldiğince yapıyoruz ama özel sektör biraz daha sömürücü bir sektör. Bence devletin teşvik etmesi gerekiyor. Devlet elemeyen geçirecek yetenekli öğretmenleri bizim kurumumuza sevk edebilir, çoğumuz kendimiz bulmak zorunda kalıyoruz öğretmenleri. Devlet önlem alabilir, özellikle özel okullardaki öğretmenlerin şartlarını iyileştirebilir. Mesela devlet öğretmeni sabah 9, öğleden sonra 3:30 tam gün eğitimde, en fazla 16:30 toplantı varsa ama biz öyle değiliz, sürekli başarıyı arttırmamız gerekiyor, veliyi memnun etmemiz gerekiyor, ders çıkışı etütler koyuyoruz, e öğretmen yoruluyor ekstralarla (Y3).*

*Öğretmene öğretmen gibi davranılırsa, insan gibi davranılırsa, çalışan birey olmak yerine hakikaten bu süreci yöneten kişi gözüyle bakılırsa, siz çocuğunuzu teslim ediyorsunuz, en değerlimizi öğretmene teslim ediyoruz onun da hakkını verirsek eğer, kendini geliştirmesi kaçınılmaz oluyor. Sunduğunuz imkânlar, niteliği arttıkça öğretmen de onu bırakmamak adına kendi niteliğini arttıracaktır (Y9).*

*Öğretmen çocuğa doküman dağıtmak ister de fotokopi çektiremezse o onun için bir zulümdür, öğretmen sınıftaki projeksiyondan bir şey göstermek ister orada internet çekmezse zulümdür. Öğretmenin uğraşmaması gerekiyor. Onun için hemen hemen yarısında tablet var kurum tarafından verilmiş. Diğer yarısında da laptoplar var. Teknoloji yenilendikçe yenileniyor. Her öğretmenin bir bilgisayarı var. Diğer kurumlarda bunu görmedim. Sınıfa bir tane koyuyorlar onu da çocuklar bozuyor vs. Devlet okullarında çok zor, kangren birçok şey. Orada biz dinlenilmediğimiz için ben bu yaşta emeklilik istedim. Çok basit çözümler var ama koltuklar politika ile el değiştirdiği için bu çözümlere maalesef gidilemiyor (Y10).*

*Öğretmenlere özgür çalışabilecekleri alanlar. Okulların çok katı kuralları varsa ki şimdi özel okullarda kuralları kurum sahibi/idareci belirliyor. Katı kuralları varsa, çalışma anlamında esnemiyorsa, yeniliklere kapalıysa hiçbir yetenekli öğretmeni tutamazsınız. Öğretmenin kendini ifade edebileceği, etkinlikleri yapabileceği, yeni fikirler üretebileceği ve bunları çok demokratik bir şekilde ifade edebileceği bir ortam yaratmak zorunda. Yetenekli öğretmen tutmak istiyorsanız burada, kurumun çalışma ortamının çok insancıl olması gerekiyor her anlamda. (...) Kendimizi en iyi ifade ettiğimiz yer sınıfımız. Sınıf içine müdahaleyi hiç doğru bulmuyorum. Öğretmeni tedirgin eden bir şey, çok yetenekli bir öğretmen bir anda kontrolü kaybedebilir ve orada bambaşka bir görünüm çizebilir. Özgür hissetmeli kendini. Yani onunda kendi alanı olmalı. Böyle bir kurumda aldığı rakam bile onu çok rahatsız etmeyecektir. (...)*

*Öğretmeni 12 saat derse sokup arkasından bir şey üretmesini bekleyemezsiniz. Ondan ekstra bir şey istediğinizde zaten yapacağı varsa da çok yapmak istemeyecektir. (...) Yani bu hak edene hakkını verebilme kısmı. Hakkaniyetli olmalılar. İnsanların başarısı güdülenmeli. Kurum kesinlikle yetenekli öğretmenin kendi yeteneğini gösterebileceği bir alan mutlaka yaratmalıdır (Y11).*

*Zaten öğretmenimiz ekstra bir yeteneğe sahipse ki ben herbirinin üstün ve herbirinin kıymetli olduğuna inanıyorum farklı alanlarda. Dolayısıyla burası eşitlik ve adalet yöntemiyle geliştirilebilir (Y12).*

*Kurumdaki huzur önemli. Bizden giden öğretmenlerde bazen keşke 3-5'in hesabını yapmayı kalsaydım diyebiliyorlar. Ben genelde ayrılacak da iyi ayrılalım. Sonuçta Ankara gibi bir yerdeyiz. Yollarımız bir yerde kesişebiliyor. Bunu en başında söylüyoruz zaten öğretmenlerimize. İyi ayrılıyor, görüşmeye de devam ediyoruz öğretmenlerimizle. Gittiği ortamda sonuçta bir zümre grubu var. Zümrenin birbiriyle, öğretmenlerin birbiriyle uyumlu olması gerekiyor. Öğretmen iyi bir öğretmen olabilir ama sonuçta idare ile de sürtüşebiliyor. Önce ekonomik nedenler sonra öğretmenin huzuru (Y15).*

*Çalışma koşulları daha rahat olabilir (Y16).*

*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 (Y17).*

*En başta diyalog olmalıdır. İdare ve öğretmen olarak düşünürsek bir arada çalışması gerekir. (...) Kendisine dinleneceği zamanı ayırabilmesi gerekir bunu yapacak olan da idaredir ve temel ihtiyaçlarını da karşılaması gerekecektir. Eğer bunlar idare tarafından sağlanırsa bir öğretmenin herhalde mutlu olmaması beklenemez. (...) Öğretmenin okul içindeki fiziki şartları iyi olmalıdır (Y19).*

*Yönetim olarak öğretmenler arasında adalet sağlanabilirse öğretmenler okulda kalır (Y23).*

Bazı yöneticilerin yetenek yönetimi sürecini başarıyla sürdürmek ve süreci geliştirmek için yönetim kategorisine ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*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 (Y1).*

Bazı yöneticilerin yetenek yönetimi sürecini başarıyla sürdürmek ve süreci geliştirmek için eğitim kategorisine ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Akademik kariyer yapıyorsa akademik kariyer adına gerekli izinlerin verilmesi. (Y2).*

*Yeteneği geliştirme konusunda da ben zaman zaman öğretmenlerimle de eğitim konusunda konuşuyorum, hiçbir yıl böyle bir teklif gelmemişti ama bu yıl ciddi anlamda 2 ayda bir 3 ayda bir üst düzey biri gelse mesela "...” genelde bizim okullarımıza gidip seminer veren insan, gelse bize anlatsa, bizi motive etse, insan ilişkilerini anlatsa, böyle eğitimler talep ettiler, bunlar çok güzel şeyler, yapılabilir, biz bu zamana kadar yapmadık ama önümüzdeki yıldan itibaren yapmayı düşünüyorum çünkü en nihayetinde insanız ve insanla uğraşıyoruz zaman zaman bizim de yorgunluklarımız olabiliyor ya da yetersiz kaldığımız noktalar olabiliyor bunları daha üst düzey bir kişiden öğrenmek her zaman için geliştiricidir. Öğretmenin kendini yenilemesini, sürekli öğrenmesini sağlayacak eğitimler verilmeli (Y3).*

*Mutlaka yeni teknolojiler, yeni beraberlikler, yeniliğe açık olmak gerekiyor. Mevcut şartlar içinde yapabileceğimizin en yükseğini yapmaya çalışıyoruz ama neler yapılabilir? Daha fazla eğitim alınabilir ve pilot uygulamalar yapılabilir. Örneğin, bilgisayar öğretmenimiz bir eğitime gitmişti çok beğenmişti aldığı eğitimi, uygulanan o yazılım programını çok beğenmiş. İsmi vermeyeyim programın şimdi reklam gibi olabilir bu bir hizmet bedeli olan bir hizmet ama biz hep telefonla iletişim kurduk velilerimizle. Artık öyle bir sistem geldi ki veliyle birebir anında her saniyesinde duyuru şeklinde kolaylaştı sistem. Bu sistemi parayla aldık ama karşılığını da aldık. Biz bunu tanıyamıyorduk ama öğretmenimiz eğitime gitti geldi, tanıttı. Biz de hayata geçirdik. Mesela bunun gibi, yol açılacak uygunsa alacaksınız. Bu eğitimlere devam ediyoruz. Mutlaka pek çok şey yapılabilir. Ama keşfettikçe ne yapılabilir bilgisine ulaşıyorsunuz. Küçükte bir okul olduğu için daha kolay adapte oluyorsunuz öyle şeylere. Stratejik planlarımızda az önce anlattığım şeylerden bahsediyoruz. Eğitim, eğitimle gelişir. Biz bir şey öğreniyoruz arkadaşlarımızla paylaşıyoruz. Arkadaşlarımız onun üstüne bir şey koyuyor ve bir fikir ortaya çıkıyor. O fikri bir başkası duyuyor şöyle de yapabiliriz diyor. Bu şekilde büyüyor. Gelişim böyle bir şey, yeterki bu gelişime açık insanlarla beraber olun. Bunun peşinden koşma şevki olan insanlarla beraber olun. Ondan sonrası geliyor zaten. Ama şevk yoksa hiçbir şey yoktur (Y8).*

*Biz öğretmenlerimizden proje istiyoruz. Çalıştaylarda 3 tane proje istiyoruz. Değerler eğitimi ile alakalı biz biraz daha gündemdeyiz. Öğretmenlerimizi zorluyoruz. Bize bize bir şey sunmak zorundalar çünkü. Biz de bunun alt yapısını hazırlıyoruz, seminerler verdiriyoruz, gerekli diplomaları aldırıyoruz, gerekli eğitimleri aldırıyoruz. Memnun olduğu yerden gitmemek adına projeleri*

kendisi üretiyor. Mesela matematikle alakalı bir proje sergimiz oldu geçenlerde orada öğrencilere verilen projeler farklı. Öğretmen öyle bir konu veriyor ki hazırlayacağı program için hazırlık yapıyor. Sonra orayı gezdiğiniz zaman matematik ile ilgili inanılmaz oyuncaklar çıktı (Y11).

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. Ne kadar içten gelen bir şey denilse de geliştirilebiliyor (Y13).

Yetenek yönetimi sürecini geliştirmek için öğretmenleri teşvik etmek, biraz daha zorlamak faydalı oluyor diyebiliriz. Mesela bizim bilim şenliğimiz var, hocam ne yapacaksınız diyoruz. Fen zümresinin içinde fizik, kimya, biyoloji var, Haliyle dışarıdan getirebilecekleri birileri var mı, farklı bir deney yapabilirler mi, bunların tamamı diğer okullardan farklı olsun, cazip olsun diyoruz, öyle olunca da farklı şeyler düşünmeye çalışıyorlar (Y14)

Hizmetiçi eğitimler, kişisel gelişim eğitimleri olabilir. Bütün işlerde olması gerekiyor, bir uzmandan o eğitimi almak gerekiyor (Y16).

Örneğin benim burada kalış sebeplerimden birisi rehberlik sertifikamı burada aldım. Bilgisayar kursuna gittim. Ücretini ben ödedim ama çalışma şartlarımı rahatlattılar. Formasyonumu ben çok geç aldım. Akademik anlamda yükselmeyi düşünüyordum. “...” adı altında farklı şeyler yapan kurumlar var ama burası bölge olarak dışarda olduğu için, ben kuruculara da bir şey söylemiyorum zaten anca yetişebiliyoruz. İngilizce kursuna gönderen kurumlar var, drama eğitimi aldırانlar var, diksiyon eğitimi aldırانlar var, yurtdışına gidenler var, işitme engelliler için eğitime gönderenler var, aile danışmanlık sertifikası aldırانlar var. Bunlar çok büyük avantaj. Bunlar yapılabilir (Y17).

Öğretmenin her türlü yetenekli yeteneksiz ne olursa olsun genel itibariyle devam ettirebilmesi için yeteneğini veya kendini geliştirebilmesi için genel itibariyle bir; öğretmen kendisini bireysel olarak geliştirmeye devam etmeli akademik olarak(...) Kesinlikle öğretmeni hem akademik olarak hem de az önce söylediğim gibi geliştirmesi için eğitimlerin verilmesi gerekir (Y19).

Kendi içimizde zaman zaman konuşuyoruz biz bunu. Yetenekli öğretmeni almaktan ziyade biz niye kendi yetenekli öğretmenimizi yetiştirmiyoruz şeklinde düşüncelerle mesela biraz önce geçen hocalarımızı yeni mezun aldık. Şu an zümre başkanlarına gidiyoruz. Normalde mezun olmuşlar atamaları yapılmış eskiden olsaydı stajyerlik vardı, artık yok. Fiilen stajyer öğretmen. Stajyer öğretmen diye de asgari ücret vs. değil. Milli Eğitim maaşlarına da yakın maaşlar alıyorlar. Ama onların bizlerden farkı sürekli zümre başkanının

denetimindeler. Zümre başkanları sürekli onlara aylık plan, yıllık plan, okul panosundan tutun, atıyorum Türkçe öğretmeni ise tiyatro gösterileri nasıl hazırlanır, dosya nasıl hazırlanır, 29 Ekim törenleri nasıl hazırlanır, genel kurulda neler yapılır... Zaten zümre başkanı, kendi bildiğimiz referanslı hocamız olduğu için yetiştireceği öğretmende yaklaşık öyle olur. Yetenekli öğretmeni biz kendimiz yaratırız aslında (Y20).

İlk yolu öğretmenin kendisinden geçiyor. Öğretmen kendini bilgi ile donatmış ve kendini sürekli yeniliyor ise biz burada onun bilgilerini uygulamada yardımcı oluyoruz. Seminerler açılıyor, kurslara gönderiliyor, bu tür şeylerle o öğretmenin yeteneği daha verimli hale getiriliyor. Özel sektör olduğu için kalıcılığı yok. Öğretmen ben bu sene çalışıcam gelecek sene çalışmayacağım diyebiliyor. Öğretmenlerde sonsuz süreklilik olmadığı için çalışacağı süre içerisinde kabiliyetleri seminerlerle arttırılıyor. En güzel şey öğretmeni yetiştirme konusunda seminerler, kurslar açmaktır (Y21).

Eğitimi ile ilgili üniversitelerden faydalanarak iletişim, sınıf yönetimi, kendi alanlarında yeni gelişmelerle ilgili bilgilendirmeler burası Anadolu Lisesi, Fen Lisesi olduğunda yapacağım (Y22).

Kişisel gelişimi sağlamak önemli ama onun için yeterli imkânımız yok (Y23).

Bazı yöneticilerin yetenek yönetimi sürecini başarıyla sürdürmek ve süreci geliştirmek için motivasyon kategorisine ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

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 (Y2).

Her okulun çalışma ilkeleri vardır ama bu üretmek etkinlik yapmak, proje üretmek vs. ya da branşımızda çok iyiysem evet farkedilsin. İyiyimdir ama ben iyi olduğumu duymak da isteyebilirim. Yani bu hak edene hakkını verebilme kısmı. Hakkaniyetli olmalılar. İnsanların başarısı güdülenmeli (Y11).

Bazı yöneticilerin yetenek yönetimi sürecini başarıyla sürdürmek ve süreci geliştirmek için yöntem kategorisine ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

Bence devletin teşvik etmesi gerekiyor. Devlet elemeden geçirerek yetenekli öğretmenleri bizim kurumumuza sevk edebilir, çoğumuz kendimiz bulmak zorunda kalıyoruz öğretmenleri (Y3).

Bugün eğitim öğretim hizmeti Türkiye'nin sorunu. Önce ülke olarak çok başarılı, çok idealist, çok fedakâr öğretmenlerin yetişebileceği, öğretmen yetiştiren kurumların ülkemizde açılması lazım. O kurumlar ülkemizde kurulursa, özverili, fedakâr öğretmenler yetiştirilirse ülkenin her yerinde her



*okulunda da aynı eğitim öğretim programı uygulanırsa, eğitimde herkese fırsat eşitliği verilirse eğitim-öğretim-üretim bunlar hep göz önüne alınıp uygulanırsa ülkede o zaman eğitim-öğretim hizmeti çok sağlıklı yürür, ülke de kalkınır. Bir ülkenin kalkınması eğitimle mümkün olur. Yoksa bir ülkenin kalkınması mümkün değil. Onun için eğitime büyük önem verilmesi lazım. Başarılı eğitimciler yetişmesi lazım. Ülkemizde maalesef böyle kurumlar göremiyorum. Bir öğretmen olarak ülkemizde öğretmen yetiştiren kurumlar yok (Y5).*

*Öğrencilerin ve ailelerin öğretmen başarısındaki, yeteneğindeki dönütleri bu süreçte bizim için çok önemli. Aileleri de yetenek yönetimi sürecine dâhil etmek gerekiyor (Y7).*

Bazı yöneticilerin yetenek yönetimi sürecini başarıyla sürdürmek ve süreci geliştirmek için yöntemlerin iyileştirilmesi kategorisine ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Öğretmenin müdürlerin, zümre başkanlarının önünde ders anlattırılmasını, öğretmenin yazılı sınava alınmasını doğru bulmuyorum belki yeni mezun bir öğretmeni akademik sınava alabilirsiniz ama 10 yılına gelmiş bir öğretmeni sınava almaya gerek yok. Akademik olarak çok başarılı olabilir ama sınıfa girdiğinde hiçbir şey anlatmayabilir. Bire bir yüz yüze görüşmek ve süreç içerisinde izlemek gerekir. Öğretmene 1 yıl hak verilmesi gerekiyor o süreçte karşılıklı konuşarak neleri yaparsa daha iyi olur, neleri yapmaması gerekiyor vs. gerekirse 2. yılı da denemek için verebiliriz (Y7).*

*KPSS elemesinin öğretmenleri rencide ettiğini düşünüyorum. Yetenek ile ilgili değil. Tamamen akademik bilgi. Zaten demo dersi yaptırdığınız zaman da bunu yapıyorsunuz ama burada önemli olan, o insan lisans diplomasını almış o ehliyet var. Eğer siz tekrar bir bilgi sınavına sokuyorsanız örnek veriyorum Hacettepeden mezun olan birini sınava aldığınızda Hacettepe Üniversitesine saygısızlık bu. Çünkü Hacettepe Üniversitesi ona bir ehliyet vermiş, bu işi yapma ehliyeti ama siz bu işi nasıl yapacak acabayı sorgularsanız yetenekli mi yeteneksiz mi, yetenekli öğretmen mi diye bir kavram ortaya çıkıyor. İşin bu tarafı ile ilgilimiz biz. Mutlaka akademik bilgiyi biliyor o insan. Önemli olan aktarabiliyor mu? Dolayısıyla kolejlere KPSS gibi bir sistem değil yeteneğini ortaya koyucu bir sistem getirsinler. Kendi el yordamımız ve tecrübemizle seçiyoruz ya da kurumumuza uygun olup olmadığına bakıp seçiyoruz. Herkes böyle düşünmüyor olabilir tek bir standardı elbette yok bunun ama yetenek işidir öğretmenlik. Bilmek önemli, aktarabilmek önemli bir de insan yetiştiriyorsunuz. Patates soğan satmıyoruz. O çocuk 2 kere 2 nin 4 olduğunu bugün öğrenemeyebilir. Annesiyle kavga etmiştir okula öyle gelmiştir, kafası oradadır, âşiktir. Bugün değil yarın da öğrenemeyebilir. 3 gün sonra öğrenir ama ahlaklı olmayı, hak yememeyi, vicdanlı olmayı, üretken olmayı bu sıralarda öğrendi öğrendi. Öğrenmedi büyüdükten sonra bunun geri dönüşü yok. Bu yaşlarda bunları öğreteceksiniz. Bunları yapabilen öğretmen yetenekli öğretmendir (Y8).*

*Ben internet üzerinden de onu takip ediyorum birkaç tane okulda şöyle insanlar aranıyor: 'eğitim işlerinde çalışmış insan kaynakları uzmanları' Biz eğitim kısmını görebiliyoruz onu anlayabiliyoruz, insani kısımlarını da tespit edebilmemiz kısmen olabiliyor ama dediğim gibi o kısımlarda yanılıyoruz. 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.(...) Daha çok öğretmene ulaşabiliyor olmak önemli bu süreçte. Bir yıllık öğretmen ama kendini yeteneğini ortaya çıkartabildi, bunları da bulabilmek, bunlarla da iletişime geçebilmek önemli. Tabi işte deneme süreci olabilse öğretmenlerle belli bir dönem için çok daha iyi olur (Y18).*

## Bölüm 5

### Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu araştırmada, yetenekli öğretmen özellikleri, yetenek yönetimi için yöneticilerin sahip olması gereken özellikler, yetenek yönetiminin alt boyutları olan yeteneği çekme, seçme, yerleştirme, geliştirme ve tutma, yetenek yönetimi uygulamalarında karşılaşılan zorluklar ve uygulamaya yönelik önerilere ilişkin özel lise yöneticilerinin görüşlerini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

*Araştırmanın ilk alt problemi* olan “yetenekli öğretmen”de aranan özelliklere ilişkin yönetici görüşleri incelendiğinde, bu özelliklerin kişilik özellikleri ve mesleki özellikler olmak üzere iki kategoride toplandığı görülmektedir. Yetenekli öğretmende aranan kişilik özelliklerinin başında sabırlı, içten, güleryüzlü, insanları seven, vicdanlı, adil ve dürüst olması; mesleki özelliklerin başında ise alan bilgisi/uzmanlık, meslek sevgisi, bilgiyi öğrenciye aktarabilme, dersi sevdirebilme, yeniliğe ve iletişime açıklık gelmektedir. Ülkemizde 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 niteliğindedir. 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.

*Araştırmanın ikinci alt problemi* yetenek yönetimi sürecinde okul müdürlerinin sahip olması gereken becerilere ilişkin yönetici görüşlerinin belirlenmesidir. Yönetici görüşlerine göre, okul müdürlerinin sahip olması gereken beceriler; teknik, insani ve kavramsal beceriler olmak üzere üç kategoride toplanmıştır. Okul müdürlerinin sahip olması gereken teknik beceriler için alan bilgisi; insani beceriler için iletişim becerisi, kolektivist, eşit ve adil; kavramsal beceriler için ise karar alabilme, sürekli gelişim ve rehberlik edebilme kodları öne çıkmaktadır. Araştırmanın bu bulgusu Helvacı ve Aydoğan (2011) ile Davies ve Davies’in (2014) yapmış oldukları çalışma bulguları ile kısmen benzerlik göstermektedir. Helvacı ve Aydoğan (2011) tarafından öğretmen görüşlerine göre etkili okul müdürü özelliklerini belirlemeye yönelik yapılan araştırmada; lider okul müdürleri için başlıca özellikler, eşitlik ve adalete

önem vermesi, öğretmenlerle iyi ilişkiler kurması, yol gösterici ve gelişmelere açık olması olarak belirlenmiştir. Davies ve Davies (2014) de çalışmalarında bir okulun ilerleme kapasitesi için yetenek yönetiminde okul müdürlerinin sahip olması gereken liderliğin temel boyutlarını belirlemiş, bunlar arasında başkalarıyla çalışma, iletişim, güven, dürüstlük, saygı ve teşvik etme, destekleme ön plana çıkmaktadır. Bu doğrultuda yetenek liderlerinin geliştirmesi gereken başlıca becerilerin, iyi iletişim, adil ve yol gösterici yöneticilik olduğu söylenebilir.

*Araştırmanın üçüncü alt problemi* olan yetenek yönetiminin gerekliliğine ilişkin yönetici görüşlerinin belirlenmesi öğrenci ve okul olmak üzere iki kategoride toplanmıştır. Okullarda benimsenecek yetenek yönetimi anlayışının öğrenciler açısından önemi, öğrenci başarısının istenmesi; okul açısından önemi ise diğer okullarla rekabet edebilmek, okulun devamlılığının sağlanması ve veli beklentilerini karşılamak 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.

*Araştırmanın dördüncü alt problemi* yetenek yönetimi sürecine ilişkin yönetici görüşlerinin belirlenmesidir. Bu kapsamda yetenek yönetiminin dört alt boyutu; yeteneği çekme, seçme ve yerleştirme, yeteneği geliştirme ve tutma boyutları ayrı ayrı incelenmiştir.

Yeteneği çekme boyutu kapsamında, oluşan açık pozisyonları duyurmak ve yetenekli öğretmenleri çekmek için, sosyal medya ve okulların web sitelerinin ağırlıklı olarak kullanıldığı, bununla beraber kişi referanslarının dikkate alındığı sonucu ortaya çıkmıştır. Sadece 4 okul yöneticisi yetenekli öğretmenleri bulmak için yöneticilerin kişisel çabasının olduğunu ifade etmiştir ve sadece 1 okul yöneticisi yetenekli öğretmenleri çekmek için elçilik aracılığıyla da duyuru yapıldığını

belirtmiştir. Oysaki kurumda çalışan yetenekli öğretmenlerin varlığı kadar başka yetenekli öğretmenlerin de kadroya dâhil edilmesi okulun başarısı ve geleceği açısından önemlidir. Demirkasımoğlu ve Taşkın'ın (2015) yetenek yönetiminin örgütsel etkililik ile ilişkisinin belirlenmesine yönelik yaptığı araştırmada, 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) yetenek yönetimine ilişkin üniversite yönetici ve akademik personelinin görüşlerini belirleyen 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 benzerlik göstermektedir. Buna karşın özel okullarda oluşan açık pozisyonları duyurmak için en çok bilişim teknolojilerinden yararlanıldığı sonucu çıkmakta ve bu sonuç, Akar (2012) tarafından yetenek yönetiminin üniversitelerde uygulanmasına ilişkin öğretim üyelerinin görüşlerinin belirlenmesi için gerçekleştirilen araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. 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 yönetici görüşlerini öğrenmek için sorulan ikinci soru, yetenekli öğretmenlerin kurumu tercih etme sebepleridir. Yöneticilere göre yetenekli öğretmenleri okula çekecek güçlü yanlar, ekonomik, psikolojik ve örgütsel nitelikler olmak üzere üç kategoride toplanmıştır. Öğretmenlere sunulacak maddi imkânların en güçlü etken olduğu belirtilmiş; örgütsel nitelikler kapsamında okulun meşruluğu ve fiziki imkânları; psikolojik nitelikler açısından ise okul iklimi ve kurum kültürünün önemine vurgu yapılmıştır. Günbey'in (2016) araştırma sonuçlarında ise 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, yöneticilerin yetenekli öğretmenleri seçerken kullandıkları yöntemlere ilişkin görüşleri incelenmiştir. Görüşler özgeçmiş, mülakat, ders anlatımı ve sınav kategorilerinde toplanmıştır. Yöneticiler öğretmenlerin özgeçmişlerinde deneyim ve referanslara önem verdiklerini belirtmiştir. Özellikle özgeçmişinde çok kurum değiştirdiği görülen öğretmenlerin tercih edilmediği belirtilirken mesleğe yeni başlayan öğretmenler yerine tecrübeli öğretmenlerin tercih edilmesi de göze çarpmaktadır. Yapılan mülakatlarda ise 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 istenmekte ve seçilecek olan öğretmenler değerlendirilmektedir. 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,2107; Davies ve Davies, 2014; Riccio, 2010; Yazar, 2018).

Yeteneği geliştirme boyutu kapsamında, öğretmenlerin eğitimi ve sürekli mesleki gelişimlerine ilişkin yönetici görüşleri incelenmiştir. Yöneticilerin tamamı okullarında genellikle yılda iki sefer gerçekleştirilen hizmetiçi eğitimlerden ve MEB bünyesinde gerçekleştirilen hizmetiçi 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. Hizmetiçi 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'in (2016) çalışmaları ile Yazar'ın (2018) yetenek yönetimine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin incelendiği çalışması 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 ve 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.

Yeteneği tutma boyutu kapsamında, yöneticilerin öğretmenlerin bağlılığını sağlamaya yönelik uygulamalara ilişkin görüşleri incelenmiştir. Yetenekli öğretmenleri kurumda tutma boyutunda, okulun sunduğu maddi olanaklar, kariyer olanakları, kurum kültürü ve motivasyon olmak üzere dört kategori belirlenmiştir. Öğretmenlere sunulan maddi olanaklar kategorisinde 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 subjektif 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.

*Araştırmanın beşinci alt problemi kapsamında yöneticilerin yetenek yönetimi sürecinde karşılaştıkları veya karşılaşılabileceklerini düşündükleri sorunlara ilişkin*



görüşleri incelenmiştir. Görüşler, yeteneğin doğru tespit edilememesi, çatışma ve öğretmen sirkülasyonu kategorilerinde yoğunlaşmıştır. 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.

*Araştırmanın altıncı alt problemi* kapsamında yöneticilerin yetenek yönetimini okullarda başarıyla sürdürmeye ve süreci geliştirmeye yönelik önerileri incelenmiştir. Yöneticilerin görüşleri en yetenekli çalışanlar için yüksek ücret politikasının olması gerektiği ve öğretmenlerin sürekli gelişimlerinin desteklenmesi kategorilerinde 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. 3 yönetici 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 kapsamında yönetici görüşlerine bağlı olarak geliştirilen önerilere aşağıda yer verilmiştir:

### **Uygulamaya yönelik öneriler**

- 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 sunumlar yapılarak ve ilgili bölüm başkanları ve alan uzmanları ile görüşmeler yapılarak en yetenekli genç öğretmen adaylarına ulaşılabilir.
- Aranılan 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.

### **Araştırmacılara yönelik neriler**

- Bu alışma, Ankara ilinde bulunan özel liselerde gerçekleştirilmiştir. Araştırma, devlet okullarında, farklı ğretim kademelerinde ve farklı illerde farklı yöntemler kullanılarak tekrarlanabilir.
- Yetenek yönetimi uygulamalarının etkililiğinin okullar bazında değerlendirildiği karşılaştırmalı araştırmalar yapılarak yeni bilgi ve deneyimler sağlanabilir.

## Kaynaklar

- Abbott, A., Collins, D., Martindale, R. J. J., & Sowerby, K. (2002). *Talent identification and development: an academic review*. Edinburgh: SportScotland.
- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.
- Akar, F. (2012). *Yetenek yönetiminin bazı Türk üniversitelerinde uygulanmasına ilişkin öğretim üyelerinin görüş ve önerileri*. (Doktora Tezi) Ankara Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akar, F. (2015). *Yetenek yönetimi*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Akar, F. ve Balcı, A. (2016). Yetenek yönetiminin bazı Türk üniversitelerinde uygulanmasına ilişkin öğretim üyesi görüşleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(2), 955-974.
- Akçakaya, M. (2008). *İnsan kaynakları planlamasının bir aracı olarak norm kadro uygulaması*. (Doktora Tezi) Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- APA Dictionary of Psychology (2006). Vandebos, G. R. (Ed.) Washington DC: American Psychological Association.
- 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.
- Axelrod, B., Handfiel-Jones H., & Welsh, T. (2001). The War For Talent (Part Two), *McKinsey Quarterly*, 2, 9-11. <https://www.andersonpeoplestrategies.com/sites/default/files/uploads/McKWarforTalentArticle.pdf> adresinden erişildi.
- Aydın, İ. (2005). *Öğretimde denetim*. Ankara: Pegem Akademi.
- Aydın, T. (1997). *Bilgi toplumu ve demokrasi*. Trabzon: Efor Masaüstü.
- 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.
- Balcı, A. (2011). Eğitim yönetiminin değişen bağlamı ve eğitim yönetimi programlarına etkisi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 36(162), 196-208.
- Balmer, R. (2017). *Are you a high performer?* <http://www.executivecentral.com.au/blog/copy-of-how-to-create-vertical-leadership-development-i-we-you> adresinden erişildi.
- 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.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005) *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. England: John Wiley & Sons.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer.

- Behrstock, E. (2010). *Talent management in the private and education sectors: a literature review*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED509967.pdf> adresinden erişildi.
- Bersin, J. (2006). *Talent Management. What is it? Why now?* <https://docplayer.net/965910-Talent-management-what-is-it-why-now.html> adresinden erişildi.
- Business Dictionary. <http://www.businessdictionary.com/definition/employee-retention.html> adresinden erişildi.
- Cappelli, R. (2008). *Talent on demand*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ceylan, N. (2007). *İnsan kaynakları yönetiminde yetenek yönetimi ve bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Chambers E. G., Foulon M., Handfiel-Jones H., & Hankin S. M. (1998). The War For Talent. *McKinsey Quarterly*, 44-57. [https://www.researchgate.net/publication/284689712\\_The\\_War\\_for\\_Talent](https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent) adresinden erişildi.
- Cheese, P., Thomas, R. J., & Craig, E. (2008). *The talent powered organizations: strategies for globalization, talent management and high performance*. London: Kogan Page.
- Christensen, L. B., Johnson, R. B., & Turner, L. A. (2015). *Araştırma yöntemleri desen ve analiz*. Aypay, A. (Çev. Ed.). Ankara: Anı.
- Cohn, J. M., Khurana, R., & Reeves, L. (2008). İşiniz ona bağılıymış gibi yetenek geliştirmek. Yetenek Yönetimi. *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler*. Gülfidan, İ. (Çev.) İstanbul: Mess.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. doi:10.1016/j.hrmr.2009.04.001
- Çelik, M. ve Zaim, A. H. (2011). Yetenek yönetimi yaklaşımı. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 10(20), 33-38.

- Çepni, S. (2012). *Araştırma ve proje çalışmalarına giriş*. Trabzon: Celepler Matbaacılık.
- Çırpan, H. ve Şen, A. (2009). İşletmelerde yenilikçiliği geliştirmede etkili bir araç: Yetenek yönetimi. *Çerçeve Dergisi*, 52(16), 110-116.
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work?! Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197-205.
- Davies, B., & Davies, J. B. (2014). *Talent management in education*. Sage Publications. Aytaç, T. ve İpek, C. (Çev.) Ankara: Nobel Akademik.
- Değerlendirme merkezi uygulaması nedir ve bu sürece nasıl hazırlanılır? <https://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/degerlendirme-merkezi-uygulamasi-nedir-ve-bu-surece-nasil-hazirlanilir/> adresinden erişildi.
- Demirkasımoğlu, N. ve Taşkın, P. (2015). Yetenek yönetiminin örgütsel etkililik ile ilişkisi: özel öğretim kurumları örneği. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 268-285.
- Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2002). *Eğitim yönetimi ve denetimi sözlüğü*. Ankara: Anı.
- Development Dimensions International, Inc. *Nine best practices of effective talent management*. <https://www.ddiworld.com/9bestpractices-tm> adresinden erişildi.
- Doğan, A. ve Önder, E. (2014). İnsan kaynakları temin ve seçiminde çok kriterli karar verme tekniklerinin kullanılması ve bir uygulama. *Journal of Yasar University*, 9(34), 5796-5819.
- 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.
- Doğrul, B. ve Tekeli, S. (2010). İş - yaşam dengesinin sağlanmasında esnek çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 11-18.

- Dönmez, H. (2017). İşveren markası uygulamalarının çalışanların işyerine cezp olmasında duygusal bağlılığın aracılık rolü: Bir uygulama. *İstanbul Aydın Üniversitesi Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 47, 21-40.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23, 272-285.
- En önemli varlık yetenek havuzu. <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/en-onemli-varlik-yetenek-havuzu-40677456> adresinden erişildi.
- Erickson, T. J., & Gratton L. (2008). Burada çalışmak ne anlama geliyor? Yetenek Yönetimi: *Harward Businness Review Dergisinden Seçmeler*. Gülfidan, İ. (Çev.) İstanbul: Mess Yayınları.
- Ertürk, M. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Eryılmaz, M. (2004). Stratejik seçim ve kurumsalcı bakış açılarının birlikteliği üzerine eğitim sektöründe bir araştırma. *Başkent Üniversitesi Yönetim Araştırmaları Dergisi (YAD)*, 4(1), 25-49.
- Fang Li, F., & Devos, P. (2008). *Talent management: art or science: the invisible mechanisim between talent and talent factory*. (Master's Thesis) The University of Kalmar, Baltic Business School.
- Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa.
- Gagné, F. (2000). *Understanding the complete choreography of talent development through DMGT-based analysis*. Heller, K.A., Monks, F.J., Subotnik, R.F. & Sternberg, R.J.(Ed.), *International Handbook of Giftedness and Talent*. Oxford: Elsevier Science.
- Giger, M. (2006). *Gagné's Differentiated Model of Giftedness and Talent*. [http://www.gigers.com/matthias/gifted/gagne\\_dmgt.html](http://www.gigers.com/matthias/gifted/gagne_dmgt.html) adresinden erişildi.
- Günaydın, D. (2018). Türkiye'nin demografik dönüşümü çerçevesinde işgücünün yaşlanma sorunu. *Yaşlı Sorunları Araştırma Dergisi*, 11(1), 1-13.
- Günbey, M. (2016). *Yetenek yönetimi ile ilgili üniversite yönetici ve akademik personelinin görüşleri*. (Yüksek Lisans Tezi) Abant İzzet Baysal Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Güneş, H. (2015). *Eğitim bilimleri terimleri sözlüğü*. Ankara: Ütopya Yayınevi.



- Gür, A. (2011). *Rekabet gücünün artırılmasında nitelikli işgücü ihtiyacı ve mesleki eğitim*. (Doktora Tezi) İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Güven, İ. (1999). Küreselleşme ve eğitim dizgesine yansımaları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 32(1),146-159.
- Heinsman, H., de Hoogh, A. H., Koopman, P. L., & van Muijen, J. J. (2008). Commitment, control, and the use of competency management. *Personnel Review*, 37(6), 609-628.
- 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.
- Hoge, M. A., Tondora, J., & Marrelli, A. F. (2005). The fundamentals of workforce competency: Implications for behavioral health. *Administration and Policy in Mental Health*, 32(5/6), 509-531.
- Harris, W. M. (2018). *Talent management that results in successful, diverse organizational leadership: a qualitative inquiry*. (Doctoral Dissertation) Capella University, Minnesota.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45, 179–189.
- 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.
- Karaman, R. (2009). İşletmelerde performans ölçümünün önemi ve modern bir performans ölçme aracı olarak balanced scorecard. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(16), 410-427.
- Keçecioglu, T. (2017). Yetenek yönetimi felsefesine farklı lenslerle bakabilmek üzerine araştırmalar. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 5(1), 1-20.

- Keçecioğlu, T. ve Gülen-Aydın, G. (2017). *Yetenek savaşlarında ikinci perde: Yetenek yönetimi*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Keser, A. (2004). Yeni ekonomi çerçevesinde çalışma hayatında yaşanan dönüşümler. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(1). <https://www.isguc.org/?p=article&id=177&cilt=6&sayi=1&yil=2004> adresinden erişildi.
- Koçak, M. (2015). *Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde insan kaynakları yönetimi'nde ortaya çıkan değişimler ve türk kamu yönetimi'nde insan kaynakları yönetimi anlayışı*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koşar, D. ve Yalcinkaya, M. (2013). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcıları olarak örgüt kültürü ve örgütsel güven. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 19(4), 603-627.
- Koşar, S. (2018). Liderlerin etkileme taktikleri. *Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori, Araştırma ve Uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Köse, G. (2018). İnsan kaynakları yönetiminin derin içgörüsü: Yetenek yönetimi ve işveren markası ilişkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(56), 823-833.
- Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, 24(10), 64-66.
- Lucia, A. D., & Lebsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models*. Jossey-Bass Pfeifer. San Francisco.
- Metin, M. (Ed.). (2014). *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Meyers, M. C., Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent- Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review* (23), 305-321.
- Michaels, E., Hanfield-Jones H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Mckinsey&Co. Inc. Harvard Business School Press.

- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. California, USA: Sage Publications.
- Nartgün, Ş. ve Kaya, A. (2016). Özel okul velilerinin beklentileri doğrultusunda okul imajı oluşturma. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 153-167.
- Philips, J. J., & Edwards, L. (2009). *Managing Talent Retention: An ROI Approach*. San Francisco: Pfeiffer Publishing.
- Olenski, S. (2015). *7 Tips to better employee retention*. <https://www.forbes.com/sites/steveolenski/2015/03/03/7-tips-to-better-employee-retention/#5e651282452b> adresinden erişildi.
- Özdemir, M. (2014). *Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi: Kuram, uygulama, teknik*. Ankara: Anı.
- Öztürk, N. (2005). İktisadi Kalkınmada Eğitimin Rolü. *Sosyoekonomi*, 1 (1). <http://dergipark.org.tr/sosyoekonomi/issue/21061/226776> adresinden erişildi.
- Peryön, (2011). *Towers Watson Türkiye Yetenek Yönetimi Araştırması*. <https://www.peryon.org.tr/bilgi-yonetimi/arastirma-raporlari/arastirma-raporlari/> adresinden erişildi.
- Peryön, (2017). *Değerlendirme merkezi metodları rehberi*. White Paper, Peryön Yayınları. <https://www.peryon.org.tr/wp-content/uploads/2017/11/2017-21-DEGERLENDIRME-MERKEZI-METODLARI-REHBERI.pdf> adresinden erişildi.
- Pfeffer, J. (1995). *Rekabette üstünlüğün sırrı: İnsan*. Gül, S., (Çev.) İstanbul: Sabah Kitapları.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Where's your pivotal talent? *Harvard Business Review*, 83(4), 23-24.
- Randstad (2018). 2018 Yılı İK trendleri ve ücret raporu. [https://www.randstad.com.tr/workforce360/arsiv/randstad-2018-yili-ik-trendleri-ve-ucret-raporu-yayinlandi\\_176/](https://www.randstad.com.tr/workforce360/arsiv/randstad-2018-yili-ik-trendleri-ve-ucret-raporu-yayinlandi_176/) adresinden erişildi.

- Randstad (2017). 2017 Yılı insan kaynakları trendleri ve ücret raporu. [https://www.randstad.com.tr/workforce360/arsiv/randstad-2017-yili-insan-kaynaklari-ve-ucret-raporu\\_174/](https://www.randstad.com.tr/workforce360/arsiv/randstad-2017-yili-insan-kaynaklari-ve-ucret-raporu_174/) adresinden erişildi.
- 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.
- Rothwell W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. New York: Amacom.
- 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.
- Rukancı, F. ve Anameriç H. (2004). Bilgi toplumu ve toplumun bilgilenmesinde kütüphanelerin rolü. *Kütüphaneciliğin Destanı Uluslararası Sempozyumu*, Ankara. <http://acikarsiv.ankara.edu.tr/browse/5/> adresinden erişildi.
- Salau, O., Osibanjo, A., Adenji, A., Ajobola, O., Oludayo, o., Falola, H., & Atolagbe, T. (2018). Datasets on employee value proposition and performance of selected fast moving consumer goods (FMCGSs) firms in Nigeria. *Elsevier Inc.* 19, 1907-1911.
- 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.

- Steele, M. (2016). *Google's main ingredient for building great teams*. <https://www.tnt.com/googles-main-ingredient-for-building-great-teams/> adresinden erişildi.
- Şahin, Ö. (2015). *Yetenek yönetimi ve yenilik performansı ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir araştırma*. (Doktora Tezi) Adnan Menderes Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Tabancalı, E. ve Korumaz, M. (2014). Eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi. *International Journal of Social Science*, 25(1), 139-156.
- Tağraf, H. (2002). Küreselleşme süreci ve çok uluslu işletmelerin küreselleşme sürecine etkisi. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 33-47.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term "talent" in talent management?" *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266-274.
- 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.
- T.C Milli Eğitim Bakanlığı, Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü. (2017). *Öğretmenlik mesleği genel yeterlikleri*. [http://oygm.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_12/11115355\\_YYRETMEN\\_LYK\\_MESLEYY\\_GENEL\\_YETERLYKLERY.pdf](http://oygm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_12/11115355_YYRETMEN_LYK_MESLEYY_GENEL_YETERLYKLERY.pdf) adresinden erişildi.
- Tedmem. (2016). *OECD Yetişkin becerileri araştırması: Türkiye ile ilgili sonuçlar*. <https://tedmem.org/yayin/oecd-yetiskin-becerileri-arastirmasi-turkiye-ile-ilgili-sonuclar> adresinden erişildi.
- Threnhauser, S. C. (2018). *How do you engage employees and improve performance? Executive Briefing*. <https://www.openminds.com/market-intelligence/executive-briefings/engage-employees-improve-performance/> adresinden erişildi.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M. A. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88, 87-108.

- Türkçe Sözlük (2005). *Türk Dil Kurumu Yayınları*, (4. Baskı). Ankara
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to Leader*, 63, 55–61.
- Ülsever, C. (2005). *21. yüzyılda insan yönetimi: Üretimin temel kaynağı insana yeni bir bakış*. İstanbul: Alfa.
- Ünal, Y. (2009). Bilgi toplumunun tarihçesi. *Tarih Okulu*, 5, 123-144.
- 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. ve 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/](https://works.bepress.com/stuart_wasilowski/11/) adresinden erişildi.
- Westfall, B. (2012) High Potentials vs. High Performers: A Manager's Guide to Identify, Assess and Develop. The New Talent Times. <https://www.softwareadvice.com/resources/high-potentials-vs-high-performers-a-managers-guide/> adresinden erişildi.
- Yalçın, M. (2013). *Yetenek yönetiminde kurumsal iletişim uygulamalarının rolü ve etkinliği*. (Yüksek Lisans Tezi) Ege Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- 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.
- Yenibiriş (2016). <https://www.yenibiris.com/arkadasini-tavsiye-et-uygulamasi-kapsaminda-finansbank-a-s/musteri-danismani-is-ilani/682766> adresinden erişildi.

- Yost, P. R., & Chang, G. (2009). Everyone is equal, but some are more equal than others. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2, 442–445.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* Ankara: Seçkin.
- Yıldırım, E. (2016). *Stratejik yetenek yönetimi ve işletmelerde yetenek yönetimi üzerine bir araştırma*.(Yüksek Lisans Tezi) Bahçeşehir Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Zafer Güneş, D. ve Keskinılıç-Kara, S. B. (2017). Özel okullarda yetenek yönetimi uygulamaları. *Sakarya University Journal of education*, 7(1), 142-154.
- Zehir, C., Gürol, Y., Karaboğa, T., & Köle, M. (2016). Strategic human resource management and firm performance: the mediating role of entrepreneurial orientation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 235, 372-381.

## EK-A: Görüşme Formu

Değerli Okul Yöneticisi,

Bu görüşme formu, “Özel Okullarda Görev Yapmakta Olan Yöneticilerin Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi” başlıklı yüksek lisans tezime veri toplamak amacıyla geliştirilmiştir. Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde özel okul yöneticilerinin yetenek, yetenek yönetimi, yetenek yönetimi süreçleri, süreçlerin geliştirilmesi, bu süreçte karşılaşılan zorluklar ve yetenek yönetimine zemin hazırlayan faktörlere ilişkin görüşlerini öğrenmek amacıyla on soru bulunmaktadır.

Veriler bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Gösterdiğiniz ilgi ve araştırmanın gerçekleşmesine sağladığınız katkı için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Çağrı AYDIN GÜLBAHAR  
Hacettepe Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Yüksek Lisans Öğrencisi  
e-mail: cagri\_aydinn@hotmail.com

### A. KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek
2. Branşınız:
3. Kıdeminiz:
4. Yaşınız:
5. Bu okuldaki hizmet süreniz (yıl):
6. Öğrenim durumunuz: ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

### B. ÖZEL OKULLARDA GÖREV YAPMAKTA OLAN YÖNETİCİLERİN YETENEK YÖNETİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

1. Size göre yetenekli öğretmen kimdir? Hangi özelliklere sahip olmalıdır?
2. Yetenekli öğretmeni belirleme, işe alma, yeteneğini geliştirme ve okulda tutma konusunda okul müdürlerinin sahip olması gereken beceriler nelerdir?
  - a. Teknik beceriler
  - b. İnsani beceriler
  - c. Kavramsal beceriler
  - d. Diğer (Lütfen açıklayınız)
3. Okulunuzda neden yetenek yönetimi sürecine ihtiyaç bulunmaktadır?



4. Okulunuzda oluşan açık pozisyonları duyurmak için hangi yöntemleri kullanıyorsunuz?

- a. Sosyal medya
- b. Kişi referansı
- c. Okulun web sitesi
- d. Reklam panoları
- e. Okul tanıtım günleri
- f. Diğer (Lütfen açıklayınız)

5. Yetenekli öğretmenleri kurumunuzda çalışma konusunda istekli yapacak güçlü yanlarınız nelerdir?

- a. Fiziki imkanları
- b. Kurumun tarihçesi
- c. Meşruluğu
- d. Güçlü kadro
- e. Diğer (Lütfen açıklayınız)

6. Başvuran öğretmen adayları arasında aradığınız en yetenekli öğretmeni seçerken hangi yöntemleri kullanırsınız? Neden bu yöntemi kullanıyorsunuz?

- a. Mülakat
- b. Ders Anlatımı
- c. Referans
- d. Psikometrik testler
- e. CV
- f. Dış görünüş
- g. İletişim becerisi
- h. Diğer (Lütfen açıklayınız)

7. Okulunuzda çalışan öğretmenlerin eğitimi ve sürekli mesleki gelişimleri ile ilgili olarak ne tür uygulamalar yapılmaktadır?

- a. Hizmetiçi eğitim
- b. Mentörlük
- c. Uzman daveti
- d. Akademik destek
- e. Lisanüstü eğitimi teşvik
- f. Diğer (Lütfen açıklayınız)

**8.** Okulunuzdaki öğretmenlerin bağlılığını sağlamaya yönelik uygulamalarınız nelerdir?

- a. Performans değerlendirme
- b. Yönetim süreçlerine katılım
- c. Ücret politikası
- d. Kariyer ilkesi
- e. Okula ortaklık
- f. Diğer (Lütfen açıklayınız)

**9.** Okulunuzda yetenek yönetimi uygulamalarında karşılaştığınız/karşılaşabileceğiniz sorunlar nelerdir?

- a. Yeteneğin doğru tespiti
- b. Birey-Kurum amaç çatışması
- c. Öğretmen sirkülasyonu
- d. Diğer (Lütfen açıklayınız)

**10.** Okulunuzda uygulanan yetenek yönetimi sürecini başarıyla sürdürmek ve/veya süreci geliştirmek için ne gibi önlemler alınabilir?

## EK-B: Gönüllü Katılım Formu

.../.../201.

Değerli Okul Yöneticisi,

Çalışmama gösterdiğiniz ilgi ve ayırdığınız zaman için çok teşekkür ederim. Özel okul yöneticilerinin yetenek yönetimine ilişkin görüşlerini incelemek adına Doç. Dr. Didem KOŞAR danışmanlığında hazırlanacak olan yüksek lisans tez çalışmamda, sizin yetenek yönetimine ilişkin görüşlerinizi öğrenmek ve okulunuzda gerçekleştirilen yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin bilgi almak amacıyla sizinle görüşme yapmak istiyorum. Sizin görüşleriniz ve uygulamalarınız araştırmanın temelini oluşturacaktır. Amacı açıklanmış olan bu araştırma için Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan ve Milli Eğitim Bakanlığı'ndan gerekli yasal izinler alınmıştır.

Görüşmemiz sırasında, verilerin kayba uğramaması amacıyla ses kaydı yapmak istiyorum. Kayda alınan tüm veriler sadece bilimsel bir amaçla kullanılacak ve kimse ile paylaşılmayacaktır. Araştırmada isminizin kullanılması gerektirecekse, takma bir isim kullanılacaktır. Verecek olduğunuz bilgilerden dolayı kendinizi rahatsız hissedeceğiniz bir durumla karşı karşıya bırakılmayacağımızı, rahatsız hissettiğiniz takdirde çalışmadan ayrılabileceğinizi taahhüt ediyorum. Uygulama sırasında merak ettiğiniz konular ve uygulama sonrasında sonuçlar ile ilgili tarafımdan her zaman bilgi alabilirsiniz. Dilediğiniz takdirde kayda alınan veriler de sizinle paylaşılabilir.

Yukarıdaki tüm açıklamaları okuyarak sizin bu çalışmaya gönüllü olarak katıldığınıza ve sahip olduğunuz hakları araştırmacı olarak koruyacağıma dair bir belge olarak bu formu imzalamanızı rica ediyorum.

### Katılımcı Öğretmen:

Adı, soyadı:

Adres:

Tel:

e-posta:

İmza:

### Sorumlu Araştırmacı:

Doç.Dr. Didem KOŞAR

HÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü

didemalikosar@gmail.com

### Araştırmacı:

Çağrı AYDIN GÜLBAHAR

Adres:

0 (541) \*\*\* \*\* \*\*

cagri\_aydinn@hotmail.com

İmza :

## EK-C: Etik Komisyonu Onay Bildirimi



T.C.  
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
Rektörlük

23 Şubat 2018

Sayı : 35853172/ 433-875

### EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: 26.01.2018 tarih ve 233 sayılı yazınız.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı tezli yüksek lisans programı öğrencilerinden **Çağrı AYDIN GÜLBAHAR**'ın **Doç. Dr. Didem KOŞAR** danışmanlığında yürüttüğü "**Özel Okullarda Görev Yapmakta Olan Yöneticilerin Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi**" başlıklı tez çalışması, Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **06 Şubat 2018** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Rahime M. NOHUTCU  
Rektör a.  
Rektör Yardımcısı

## EK-Ç: Ankara Valiliği Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni



T.C.  
ANKARA VALİLİĞİ  
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 14588481-605.99-E.5529833  
Konu : Araştırma İzni

16.03.2018

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİNE  
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü)

İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 2017/25 nolu Genelgesi.  
b) 07/03/2018 Tarihli ve 51944218/699 sayılı yazınız.

Enstitünüz, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Çağrı AYDIN GÜLBAHAR'ın "Özel Okullarda Görev Yapmakta Olan Yöneticilerin Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi" konulu tez çalışması kapsamında uygulama talebi Müdürlüğümüzce uygun görülmüş ve uygulamanın yapılacağı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bilgi verilmiştir.

Görüşme formunun (3 sayfa) araştırmacı tarafından uygulama yapılacak sayıda çoğaltılması ve çalışmanın bitiminde bir örneğinin (cd ortamında) Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme (1) Şubesine gönderilmesini rica ederim.

Vefa BARDAKCI  
Vali a.  
Milli Eğitim Müdürü

Güvenli Elektronik İmza  
Aslı ile Aynıdır

16.03/2018

Konya yolu Başkent Öğretmen Evi arkası Beşevler ANKARA  
e-posta: istatistik06@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için  
Tel: (0 312) 221 02 17/135-134

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evrak.meb.gov.tr> adresinden 2d4e-48ae-3298-960c-36b6 kodu ile teyit edilebilir.

M

## EK-D: Etik Beyanı

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- görsel, işitsel ve yazılı bütün bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- atıfta bulunduğum eserlerin bütününe kaynak olarak gösterdiğimi,
- kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı

beyan ederim.

31/05/2019



Çağrı AYDIN GÜLBAHAR

## EK-E: Yüksek Lisans Tez Çalışması Orijinallik Raporu

02/05/2019

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Başkanlığına,

Tez Başlığı: ÖZEL OKULLARDA GÖREV YAPMAKTA OLAN YÖNETİCİLERİN YETENEK YÖNETİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ.

Yukarıda başlığı verilen tez çalışmamın tamamı (kapak sayfası, özetler, ana bölümler, kaynakça) aşağıdaki filtreler kullanılarak Turnitin adlı intihal programı aracılığı ile kontrol edilmiştir. Kontrol sonucunda aşağıdaki veriler elde edilmiştir:

Rapor Tarihi	Sayfa Sayısı	Karakter Sayısı	Savunma Tarihi	Benzerlik Oranı	Gönderim Numarası
01/05/2019	180	382313	31/05/2019	% 0	1122724209

Uygulanan filtreler:

1. Kaynaklar hariç
2. Alıntılar dâhil
3. 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan eder, gereğini saygılarımla arz ederim.

Ad Soyadı: Çağrı Aydın Gülbahar

Öğrenci No: N14222313

Ana Bilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Programı: Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi

Statüsü:  Y.Lisans  Doktora  Bütünleşik Dr.

*Ç. Aydın*

### DANIŞMAN ONAYI

  
UYGUNDUR.

Doç. Dr. Didem KOŞAR

## EK-F: Thesis Originality Report

02/05/2019

HACETTEPE UNIVERSITY  
Graduate School of Educational Sciences  
To The Department of Educational Sciences

Thesis Title: ANALYSING THE VIEWS OF PRIVATE SCHOOL ADMINISTRATORS ABOUT TALENT MANAGEMENT

The whole thesis that includes the *title page, introduction, main chapters, conclusions and bibliography section* is checked by using Turnitin plagiarism detection software take into the consideration requested filtering options. According to the originality report obtained data are as below.

Time Submitted	Page Count	Character Count	Date of Thesis Defense	Similarity Index	Submission ID
01/05 /2019	180	382313	31/05/2019	% 0	1122724209

Filtering options applied:

1. Bibliography excluded
2. Quotes included
3. Match size up to 5 words excluded

I declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Educational Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports; that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

I respectfully submit this for approval.

Name Lastname: Çağrı Aydın Gülbahar  
Student No.: N14222313  
Department: Educational Sciences  
Program: Educational Administration, Supervision, Planning and Economy  
Status:  Masters  Ph.D.  Integrated Ph.D.

### ADVISOR APPROVAL

  
APPROVED  
Doç. Dr. Didem KOŞAR



## EK-G: Yayınlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin/raporumun tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinlerin yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan "Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge" kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- o Enstitü/Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihinden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. <sup>(1)</sup>
- o Enstitü/Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ... ay ertelenmiştir. <sup>(2)</sup>
- o Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. <sup>(3)</sup>

31 /05 /2019



Çağrı AYDIN GÜLBAHAR

---

"Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge"

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç; imkânı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir\*. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.  
Madde 7. 2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir

\* Tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.

