



*The Journal of Academic Social Science Studies*

**JASSS**

*International Journal of Social Science*

*Doi number: <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2336>*

*Number: 25-I , p. 139-156, Summer I 2014*

## **EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE YETENEK YÖNETİMİ**

**TALENT MANAGAMENT IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS**

*Yrd. Doç. Dr. Erkan TABANCALI*

*Yıldız Teknik Üniversitesi Eğitim Fakültesi*

*Arş. Gör. Mithat KORUMAZ*

*Yıldız Teknik Üniversitesi Eğitim Fakültesi*

### **Özet**

Dünya genelinde hızlı bir biçimde yaşanmaya devam eden ekonomik ve yapısal dönüşüm süreci beraberinde küreselleşme ve rekabeti getirmiştir. Toplumların yaşanan bu değişim sürecine ve yeni şartlara uyum sağlayabilmeleri eğitim ile mümkün olmaktadır. Eğitim örgütlerinin birey odaklı yapısının bir sonucu olarak sahip olduğu insan kaynağını en etkili şekilde kullanması bir zorunluluktur. Eğitim örgütlerine ivme kazandıracak, liderlik özellikleriyle eğitim örgütlerini yönetecek ve örgütün geleceğine yaratacağı özgün değer ile yön verecek yetenekli bireylerin eğitim yöneticisi adayı olarak örgütte en etkili biçimde yer almasını sağlayacak insan kaynağının yönetimine ilişkin yeni bir anlayış benimsenmelidir. Bu açıdan bakıldığında geleceğin eğitim yöneticilerinin seçilmesi, eğitilmesi ve örgüte bağlılıklarının sağlanmasında en etkili ve çağdaş yönetim anlayışlarından birisi de yetenek yönetimidir. Bu çalışma ile yetenek yönetimi süreçlerinin kavramsal modeller çerçevesinde tartışılması ve yetenekli bireylerin eğitim yöneticisi adayı olarak eğitim örgütlerinde etkin bir biçimde yer almasının sağlayacağı faydalar alan yazın çerçevesinde belirlendikten sonra eğitimle ilgili politika yapıcılara, eğitim planlamacılarına ve eğitim örgütlerinde görev yapan yöneticilere yol gösterici öneriler sunulması amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda kurumun hedef ve stratejilerinin belirlenmesi, kilit pozisyonların belirlenmesi, yetenek havuzu oluşturulması, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, elde tutma ve bağlılık ve kariyer geliştirme yetenek yönetiminin süreçlerini oluşturması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna bağlı olarak eğitim örgütlerinde rekabet gücünü sağlayacak yönetici adaylarının seçilmesi, eğitilmesi, örgütte tutulması ve örgütsel bağlılıklarının sağlanmasına odaklanan ve bu yönüyle klasik insan kaynakları anlayışından ayrılan yetenek yönetimiyle ilgili uygulamalı araştırmaların yapılması, özel kurumlar için yapılmış çalışmaların kamuya ait kurumlar için de tekrarlanması ve eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi uygulamalarının yürütülmesi ve incelenmesi önerilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yetenek, Yetenek Yönetimi, Eğitim Örgütleri, İnsan Kaynakları Yönetimi

### **Abstract**

Economic and structural transformation process progressing rapidly has brought globalization and competition all around the world. The most effective way of dealing with this changing process and keeping up innovative movements for societies is education. For educational organizations, using human resources effectively is a

necessity because of their natural human based structure. A new approach in human resources management that enables to accelerate educational organizations and attract talented leaders who can lead schools by producing unique value and indicate characteristics of leadership in schools must be accepted. In this perspective, talent management is an option as a contemporary management function that enables organization to pick, train and provide commitment of leaders for schools. The aim of the study is to criticize process of talent management in the light of structural models, to determine the advantages of having talented leaders in educational organizations and offer suggestions to policymakers, educational planners and present leaders. As result of the study, the process of the talent management consists of setting goals and objectives of the organization, determining key positions, create a talent pool, training and enhancement, performance evaluation, withholding and commitment and career development. In the end of the study empirical studies on talent management that focuses on selecting, training and provide commitment to organizations of candidate leaders and differs from human resources management in these aspects should be conducted as a suggestion of study is stated. By the way implementations in private education sector should be moved into public sector and talent management process should be used and analyzed in educational organizations and schools.

**Key Words:** Talent, Talent Management, Educational Organization, Human Resources Management

## GİRİŞ

21. yüzyılda dünya genelinde çok önemli ve hızlı bir yapısal ve ekonomik dönüşüm süreci yaşanmaktadır. Bu dönüşüm sürecinin odağında küreselleşme ve rekabet bulunmaktadır. Toplumların varlıklarını sürdürme, geleceklerini planlama ve şekillendirme, küreselleşen ve birbirine yaklaşan toplumların uzağında kalmama, rekabetin yönlendirici unsuru haline gelebilmeleri oluşturulan eğitim örgütlerinin etkililiğine bırakılmıştır. Eğitim, bu işlevlerini yerine getirebilmek için insanlar arasında bilgi alış-verişini, iletişimi ve etkileşimi zorunlu kılmıştır. Toplumların birbiriyle etkileşim içerisinde olması, örgütlenmiş yapılar kurması ve bu yapıları etkili bir biçimde kullanarak varlıklarını sürdürme çabaları beraberinde yönetim olgusunu da getirmiştir. Yönetim, insanların iş birliğini sağlamak ve onları belirlenen amaca doğru yöneltme iş ve çabalarının toplamıdır. Başka bir deyişle, başkalarının aracılığı ile amaçlara ulaşma veya başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin toplamı yönetim sürecini oluşturur (Tosun,1990).

Toplumlar için rekabet üstünlüğünün sağlanması ve uzun yıllara yayılabilmesi, sürdürülebilirlik kriteri ile açıklanabilmektedir. Rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek için uzun yıllar boyunca yapılan çalışmalar ve geliştirilen rekabet stratejileri arasında en öne çıkanı, Porter'a ait olan ve "Jenerik Stratejiler" olarak adlandırılan stratejilerdir. Jenerik Stratejiler: Maliyet avantajına dayanan; farklılaştırmaya (ürün ve/veya hizmet temelinde) dayanan ve odaklanmaya (belirli bir alıcı grubu, yer veya ürün temelinde) dayanan rekabet stratejileri olmak üzere üç farklı stratejiden oluşmaktadır (Porter, 2003; Akt. Altuntuğ, 2009). Zaman içerisinde maliyete, farklılaştırmaya ve odaklanmaya dayanan rekabet üstünlüğünün, rakipler tarafından kısa sürede ve kolaylıkla taklit edilebildiğinin anlaşılması, örgütlerin yönetimini yeni üstünlükler arayışına itmiştir (Altuntuğ, 2009). Her insanın bilgi, birikim, deneyim, beceri ve ustalık bakımından birbirinden farklı donanımda olması, en önemli taklit edilemezlik ve özgünlük sebebini oluşturmaktadır. Bu durumda en önemli sürdürülebilir rekabet kaynağının, örgütlerin sahip olduğu insan kaynağının zihinsel ve duygusal birikimi olduğu ifade edilmektedir (Reed, De Fillippi, 1990; Baudreau, Ramstad, 2005). Kurumları yapısallaştırma ve

harekete geçiren gücün, insan olduğu gerçeği, bu yapıyı başarıyla yönetebilmek için; gerek yöneten, gerekse yönetilen boyutunda, insan kaynağını iyi anlamayı ve bu kaynağa, gereken önemi vermeyi gerektirmektedir (Altuntuğ,2009).

Bu açıdan bakıldığında eğitim örgütlerinin yönetim faaliyetlerinin merkezinde insan unsurunun olduğundan bahsedilebilir. Eğitim yönetimin etkililiği, örgütteki insan potansiyeli ve bu potansiyelin eğitim örgütünün hedefleri doğrultusunda harekete geçirilmesini ifade etmektedir. Eğitim örgütü ancak bünyesindeki insan gücü hedefler doğrultusunda hareket ettiği zaman işlevlerini yerine getirmeye başlayabilecektir.

Eğitim örgütündeki insan kaynağı ve bu kaynağın yönetilmesi çabaları sistematik ve bilimsel bir biçime dönüştürüldüğünde eğitimde insan kaynağının yönetimini ifade eder. İnsan kaynakları yönetimi, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde yasalara da uyularak, etkili bir biçimde yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlanabilir (Sadullah,2010). Yönetimin en önemli unsurlarından biri olarak örgütlerindeki insan kaynağının yönetilmesinin, farklı alanlarda yönetime ilişkin değişimlerden etkilendiği söylenebilir.

18. Yüzyılın ortalarında endüstride yaşanan gelişmeler, artan makineleşme, sanayi işçisi sınıfının doğması, büyük gruplar halinde çalışan insanların yönetilmesi, yönlendirilmesi, organizasyonu, koordinasyonu, planlanması gibi idari pratikler üzerinde fikirler üretilmiştir. Bu dönemde ise alma, işten çıkarma ve kayıtları tutma gibi personel yönetimi fonksiyonları ön plana çıkmıştır (Demirkaya,2006). 19. yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkan bilimsel yönetim akımının bir sonucu olarak; akım, bölümlere ayrılma, standartlaşma, iş-çalışan uyumu, işe uygun elemanı seçme, eğitim, teşvik edici ücret sistemleri gibi kavramlar ön plana çıkmaya başlamıştır. 1920 ve 1930'larda Harvard Üniversitesinde Elton Mayo ve F.J. Roethlisberger'in çalışmaları ve Western Elektrik şirketinin Hawthorne fabrikasındaki deneyleri, "örgütün bir sosyal sistem olduğu ve insanın da bu sistemin en önemli etmenini oluşturduğu" görüşünü ortaya çıkarmıştır (Davis, 1988). Yönetimde Klasik Dönem olarak adlandırılan bu dönemde, çalışanların hiçbir inisiyatifi yoktur ve katı bir hiyerarşik yapı mevcuttur (Newstrom ve Davis, 1993; Akt. Altuntuğ,2009).

Modern örgüt kuramlarının ortaya çıkmaya başladığı 1960'lı yıllar personel yönetimi ve endüstri ilişkileri sürecinin dönüşümüne tanıklık etmiştir. Bu kuramların bir sonucu olan "sistem yaklaşımı" çerçevesinde birey-örgüt uyumu, örgüt-çevre uyumu ve değişim yeteneği başarının şartı olarak görülmüştür. Bu uyumu sağlamak ve değişimi başarıya dönüştürmek için insan kaynağının potansiyelinden tam olarak yararlanma arayışları ortaya çıkmıştır. Bu arayışlar geleneksel personel yönetiminin sonunu getiren yolu açmıştır. 1980'li yıllarda örgütlerin nitelikli iş görenlerini sahip olduğu en değerli kaynak olarak görmeye başlamasıyla insan kaynakları yönetimi (İKY) olarak gelişme göstermiş ve işletmelerin öncelikli unsuru olma niteliği kazanmıştır (Düren,2000:98).

1990'lı yıllar, insan kaynakları yönetiminin stratejik "insan kaynakları yönetimi" konseptiyle organizasyonun tüm fonksiyonlarını desteklediği, geliştirdiği ve örgütsel performansa ve rekabet üstünlüğünde belirleyici rolünü ortaya koyduğu bir dönem olmuştur (Barutçugil, 2004). Bu dönemde rekabet teorik bilgisini uygulamaya aktaran iş görenlerin performanslarıyla sağlanmıştır. Örgütlerin rekabet avantajı elde etmede kullandıkları temel faktörler rekabetin saç ayakları da olarak ifade edilen ürün, maliyet ve teknoloji iken yetenekli insan gücü son yıllarda rekabet avantajı elde etmenin baş aktörü haline gelmiştir. Çünkü ürün, maliyet ve teknolojinin rekabet avantajı elde etmede tüm örgütler için kullanılıyor olması ve

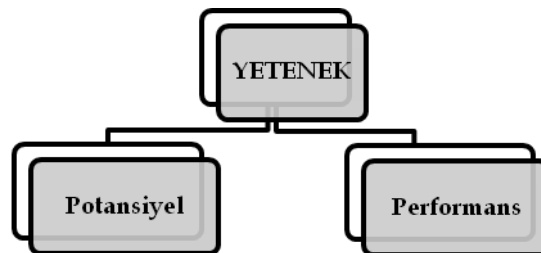
çeşitli yöntemlerle taklit edilebilir olması sebebiyle beklenen rekabet gücünü sağlamamaktadır. Bu nedenle benzeri olmayan ve örgütün rekabet gücünü artıran ve fark yaratan en önemli unsur olarak yetenekli insan ön plana çıkmaktadır. Her türlü üretim faktörünün hemen hemen benzer nitelikte olduğu, yatırımların ve fiziksel alt yapıların birbirinin aynı olduğu örgütlerde, fark yaratan, işgücünün sahip olduğu yetenekler ve kapasitelerdir (Hayri & Mirze, 2004). Bu bağlamda, eğitim örgütleri göz önüne alındığında girdi, maliyet ve teknoloji unsurlarının ancak yetenekli bireylerin örgüte dahil olmasıyla anlam kazanabileceği ve eğitim örgütünün çıktısı olarak kabul edilen nitelikli bireylerin yetiştirilmesi ve yine bu sayede toplumsal düzeyde uluslar arası rekabet edebilirlik gücünün elde edilmesi eğitim örgütü için fark yaratabilecek, eğitim örgütünün geleceğini şekillendirecek yetenekli bireylere dayandırılmaktadır. Her anlamda çağa uygun yönetim anlayışlarının etkisi altında olan eğitim örgütlerinin yönetimine, örgütün insan kaynağını etkili bir biçimde yönetilmesinde katkı sağlayabilecek bir unsur olarak yetenek yönetimi tartışılacaktır. Bu amaçla önce yeteneğin ne olduğu, kapsamı ve farklı bakış açılarına göre değerlendirilmesi sağlanacak ardından yetenek yönetimi ve eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi başlıklarında konu irdelenecektir.

#### **Yetenek Nedir?**

Günlük hayatta sıkça kullanılan “yetenek” kelimesi, iş hayatı söz konusu olduğunda örgütler için önemli bir kaynak haline dönüşmektedir. Yetenek (talent) aynı anda başarı, beceri, liderlik, pratiklik, yaratıcılık ve zamanı iyi kullanabilme gibi özellikleri içeren bir kavramdır. Yani bireyin belirli bir zaman dilimi içerisinde, işleri daha kolay ve yaratıcılığını katarak yapabilme ve başarıya ulaşmada etrafındaki bireyleri de harekete geçirebilme kabiliyetidir (Doğan & Demiral, 2008). “Yetenek”, farklı kaynaklarda “Talent” kelimesini oluşturan; Triumph (Başarı), Ability (Kabiliyet), Leadership (Liderlik), Easiness (Pratiklik), New-fangled (Yaratıcılık) ve Time (Zaman) kavramlarının bir bütünü olarak nitelendirilmiştir (Doğan & Demiral, 2008).

Eğitim bilimleri sözlüğünde ise yetenek, “herhangi bir şeyi öğrenmek, bir işi yapmak ve tamamlamak ya da bir duruma başarıyla uymak konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç” olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlarda dikkati çeken temel husus, bir duruma uyma, bir işi öğrenme veya yapmada ihtiyaç duyulan unsurun bünyede olmasıdır (Çırpan, 2009).

**Şekil-1: Yetenek Kavramı ile İlgili Terimler (Atlı, 2012)**



Nitelik esaslı tanımlamalara göre; yetenek, üretkenlik doğuracak şekilde insan doğasındaki uygulamaya dönük tekrarlanabilen düşünme, duygu ve davranış kalıbıdır. Bu anlayışa göre yetenek doğuştan gelir ve insanın içindedir (Polat, 2011). Yetenek kavramı başarı, kabiliyet, liderlik, kolaylaştırmak, yaratıcılık ve yenilikçilik ile zamanı etkin kullanma unsurlarıyla ilişkilidir. Bununla bağlantılı olarak yetenek kişinin işini başarılı, kolaylaştırıcı, yeniliğe ve yaratıcılığa dayalı ve uygun bir zamanla yapabilme kabiliyetidir (Buckingham &

Vosburgh, 2001). Diğer bir deyişle yetenek, sözcüğü üstün potansiyelin belirli bir yetenek alanında üstün performansa dönüştürülmesidir (Atlı, 2012). Performans bireyin kendi sorumluluk ya da örgütün hedeflerini yerine getirme derecesini ifade ederken, potansiyel ise ortaya çıkmayı bekleyen gücü ifade etmektedir.

### **Yetenek Yönetimi ve Yetenek Yönetiminin Süreçleri**

Yetenek yönetimi, örgütlere rekabet avantajı sağlamak amacıyla, örgütün stratejik hedefleri doğrultusunda ihtiyaç duyduğu yüksek performans ve potansiyele sahip kişilerin örgüte kazandırılması, gelişim imkanlarının sunulması ve elde tutulmasını kapsayan insan kaynakları yönetimine yüklenen yeni rollerin ve sorumlulukların getirdiği yeni bir yaklaşım ve yönetim felsefesidir (Atlı, 2012). Yetenek yönetimi, tasarlanmış yöntem, süreçler, kaynaklar ve politikaları kullanarak örgüt içinde yer alan yüksek yetenek sahibi bireylere kariyer geliştirme ve ilerletme imkanları sunmak olarak tanımlanabilir (Gay & Sims, 2006). Yetenek yönetim süreci örgütün geleceği için iş gören ve liderlerin geliştirilmesine yoğunlaşır. İstenen yeteneğe sahip insanların örgüte çekilmesi için rekabetçi bir temelde yürütülen uygulamalar yetenek yönetiminde söz konusudur. Örgütler yetenek yönetimini sağlayabilmek için rekabetçi ücret politikaları sağlar, yeteneği açığa çıkaracak eğitim ve gelişim fırsatları sunar, performans yönetimi süreçlerini uygular, elde tutma faaliyetlerini gerçekleştirir, iş görenlerin yatay ve dikey kariyer hareketliliğini yönetir ve yaşam boyu öğrenmeyi destekler (Atlı, 2012).

Yapılan araştırmalar sonucunda yetenek yönetimi farklı bakış açılarından tanımlanmıştır. Ashridge danışmanlık şirketi bu farklı tanımları beş farklı bakış açısına göre bir araya getirmiştir (Sivenko, 2008). Buna göre;

a) Süreç perspektifi; Yetenek yönetimi, eğitim örgütü içerisinde yer alan bireyin yeteneklerini optimize etmek için gerekli tüm süreçleri içermelidir. Örgütler yeterince yetenekli bireylere zengin bir kariyer gelişim imkanı sunabilecek sistemler geliştirmelidir.

b) Kültürel perspektif; Yetenek yönetimi, etkinlikler bütününden çok zihinsel bir yapılanmayı ifade etmektedir. Bu yaklaşım yaratıcı ve girişimci bireylere kendi imkanlarını yaratma fırsatı sunmaktadır.

c) Rekabetçi perspektif; Yetenek yönetimi, yetenekli bireyleri tanımlamak ve onların istediğini belirleyip, istediklerini yetenekli bireylere sunmaktır. Örgütte en değerli yatırım birey merkezlidir. Bireyin örgütte tutulamaması bilgi, deneyim, yetenek ve müşteri kaybına yol açacaktır.

d) Gelişim perspektifi; Yetenek yönetimi, sadece en yüksek potansiyele sahip iş görenler için kariyer imkanları sunmaktır. Örgütler iş görenleri işe alarak ve onlara kendi kariyerlerini geliştirmelerine imkan veren en iyi şartları sağlamalarına yatırım yaparak yeteneği bulmaya çalışır. Bu yaklaşım bireylerin kariyer hedefleri doğrultusundan çalışır.

e) İnsan kaynakları planlama perspektifi; Yetenek yönetimi, doğru insanları, doğru zamanda, doğru yerde ve doğru işler yapmak üzere konumlandırmakla ilgilidir (Sivenko, 2008).

Söz konusu beş bakış açısına ek olarak değişim yönetimi perspektifi yetenek yönetiminin doğası gereği göz ardı edilmemelidir (Devine & Powell, 2008) .

f) Değişim Yönetimi Perspektifi; Yetenek yönetimi, örgütsel değişim için stratejik insan kaynaklarının bir parçası olabileceği gibi değişimin tetikleyicisi olarak da görülebilir. Yetenek yönetimi, örgütsel kültür, liderlik stilleri ve yönetsel kabiliyetlerin geliştirilmesine yardımcı bir nitelik taşıyabilir (Devine & Powell, 2008).

Yetenek yönetimi sürecinde yer alan bir takım uygulamalar bulunmaktadır. Bu uygulamalar; Hedef ve stratejilerin belirlenmesi, kilit pozisyonların belirlenmesi, pozisyona uygun gerekliliklerin tanımlanması, yetenek havuzu oluşturulması, işe alma, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve elde tutma – bağlılık oluşturmaya dönük uygulamaları içermektedir.

### 1. Hedef ve Stratejilerin Belirlenmesi

Örgütsel hedeflerin belirlenmesi örgütsel stratejilerin belirlenebilmesinin ön koşulu niteliğindedir. Örgütün bulunduğu konum, gelecek hedefleri, misyonu ve bu hedeflere ulaşmada izlenecek stratejiler yetenek yönetimi sürecinde başvurulacak uygulamaların kaynağını oluşturmaktadır (Alayoğlu, 2010). Yetenek yönetimi, izole olmuş örgütsel bir yapıdan ziyade; örgütsel stratejik planlama ile bütünleşik bir yapıyı ifade etmektedir (Riccio, 2010). Ayrıca yetenek yönetimi planlaması eğitim örgütün genel misyonuna uygun olmalıdır (Riccio, 2010). Örgütte uygulanan yetenek yönetimi programı kurumun gelecek hedefleri ve stratejik planları ile ilişkili bir biçimde sürekli gelişen bir süreci ifade etmelidir (Clunies, 2004). Bu nedenle yetenek yönetimi planlaması yapılırken öncelikle hedef ve stratejilerin belirlenmesi ve netleştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

### 2. Kilit Pozisyonların Belirlenmesi

Yetenek yönetimi süreçlerinden olan kilit pozisyonların belirlenmesinde söz konusu pozisyonlarda yaşanacak başarı veya başarısızlıkların eğitim örgütünün stratejik hedeflerine ulaşmayı doğrudan etkileyecek bir niteliğe sahip olması esastır (Çırpan, 2009). Kilit pozisyonların belirlenmesinde genellikle dört yol izlenmektedir (Huselid, Beatty, & Becker, 2008);

#### a. Organizasyon Şeması ya da Görev Sorumluluk Derecesi

Organizasyon şemasına bakarak ya da bir görevin gerektirdiği beceri, çaba ve sorumluluk derecesine odaklanılarak kilit pozisyonlar belirlenir. En önemli konumlar, en fazla sorumluluk alan ve en zorlu ortamlarda çalışan, yüksek beceriye sahip ve en gayretli elemanlar tarafından doldurulur.

#### b. İşin Katma Değeri ve Yerine Koyma Zorluğu

Bu yaklaşıma göre işler A, B ve C sınıfı işler olarak sınıflandırılmaktadır. İşler, işlerin yarattığı katma değer ve pozisyondaki kişinin değiştirilebilirlik kolaylığına göre iki farklı açıdan değerlendirilir. Bu işler sırasıyla A sınıfı (stratejik işler), B sınıfı (destek) ve C sınıfı işler (diğer) olarak adlandırılmaktadır. A sınıfı işler, işlerin hiyerarşideki yerleriyle ilişkili değildir. Bu anlayışa göre, bir firmadaki tüm müdürlük pozisyonları A sınıfı iş olmayabilir. Buna karşın operasyonel bir iş A sınıfı iş olabilir.

#### c. İşe Ödenen Ücret Açısından

Çalışanların iş gücü piyasasındaki beceri ve yeteneklerinin görece az bulunurluğunu ve şirket için yarattıkları değeri genellikle aldıkları ücretin yansıttığı düşünülen iktisatçı bakış açısıdır. Buna göre en önemli görevler en yüksek ücret ödenen kişilerin yürüttüğü işlerdir (Atlı, 2012).

#### d. Stratejik Temelli Bakış Açısı

Bir konumun stratejik önemini belirleyebilmek, örgüt stratejisinin net olarak belirlenmesi ve gözden kaçırılmaması ile ilgilidir. Yetenek yönetiminde kilit pozisyonlar örgüt stratejisine göre belirlenir. Buna göre şirket stratejisine en çok katkıda bulunabilecek pozisyonlar kilit yetenek pozisyonlarıdır (Atlı, 2012).

### 3. Yetenek Araştırma, Bulma ve Yetenek Havuzu Oluşturma

Yetenek yönetimine göre örgütsel strateji ve hedefler doğrultusunda belirlenen kilit pozisyonlar ancak pozisyona uygun yetenekli bireyler tarafından doldurulabilir. Aranılan tüm özelliklere sahip adayları bulmaksa oldukça zor bir durumdur. Bu beceri boşluğu sadece özel sektör için değil kamu sektörü için de geçerlidir. Günümüzde kamuda da yetenekli elemanlar için savaş yapılmaktadır (Geniş & Usta, 2011). Günümüz rekabet koşulları ve yetenekli birey sayısının az oluşu göz önünde bulundurulduğunda yetenekli insanlara sahip olmak eğitim örgütleri için stratejik olarak ele alınması gereken bir konu haline gelmiştir. Bu stratejik yaklaşımda yetenek yönetimine en önemli girdi sağlayan süreç seçme ve yerleştirmedir (Atlı, 2012). Seçme ve yerleştirme araçlarını doğru kullanarak potansiyeli yüksek, yaratıcı, yeniliklere açık, gelecek vadeden yetenekleri örgüte çekebilmek ve doğru pozisyonda görevlendirmek sürecin başarılı olması için vazgeçilmez bir koşuldur (Altıntaş, 2009).

Yetenek bulma ve kadrolama sürecinin iki temel evresi, aday araştırma ve bulma süreçleridir. Yetenek yönetiminde, hem örgüt içinden hem de örgüt dışı kaynaklardan yetenekli bireylere ulaşılabilmektedir (Baş, 2011). Bu noktada yetenek havuzu örgüt içinden ya da dışından gelecek ve strateji ve hedefler doğrultusunda gerekli niteliklerin belirlendiği kilit önemdeki pozisyonları dolduracak yeteneklerin bir arada tutulduğu ve bekletildiği yerdir. Yetenek havuzu sayesinde ihtiyaç duyulan yetenekli bireylere daha hızlı ulaşılabilecek ve böylece örgütün hareket kabiliyeti ve rekabet gücü artacaktır (Davies & Davies, 2011).

Yetenekli iş görenlerin cezbedilmesi ve örgüte kazandırılması da yetenek yönetiminde önemli bir yere sahiptir. İhtiyaç duyulan alanlarda yetenekli iş gören adaylarının örgüte çekilebilmesi ve katılımının sağlanması için, örgütü rakiplerine nazaran farklı ve cazip kılacak, onu benzer diğer örgütlerden ayıracak uygulamalara yer verilir. Bu uygulamalar içinde, uygun çalışma ortamı, ücret ve ödüllendirme sistemleri, kariyer fırsatları, sosyal haklar, yarar paketleri ve benzerleri yer alır (Alayoğlu, 2010).

### 4. Eğitim ve Geliştirme

Küreselleşme süreci ile artan yoğun rekabet koşullarında başarılı olabilmek, çeşitli bilgi ve beceri ve yeteneklerle donatılmış, motivasyonu yüksek, kendi amaçlarını, eğitim örgütünün amaçları ile uyumlaştırmış bir iş gücüne sahip olmayı gerektirmektedir (Özçelik, 2010). Değişen rekabet ortamı bireylerin eğitim örgütünden beklentilerini de değiştirmiştir. Bireylerin beklentilerindeki değişimlerle birlikte yetenekli bireyler işe alındıktan sonra kendilerini geliştirebilecekleri ve yeteneklerini arttırabilecekleri uygun bir örgütsel ortamı tercih etmektedir (Atlı, 2012).

Eğitim, örgütün rekabet gücünü arttırmak için kullanılan insan kaynakları uygulamalarının başında yer almaktadır. Bireyin eğitim örgütü içerisinde kalmasını etkileyen en önemli etkenlerden olan eğitim ve geliştirme faaliyetleri örgütün en değerli sermaye olarak gördüğü yetenekli insana yapılan bir yatırım olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca, yeteneklerin geliştirilmesi yönünde yapılacak yatırımlar işletmeler açısından oldukça maliyetli olabilir. Bu nedenle, yapılan yatırımın işletmeye geri dönüşünün sağlanması ve mümkün olduğunca uzun süre korunması hedeflenmelidir (Alayoğlu, 2010). Bu bağlamda örgüt içinde planlanacak eğitim faaliyetlerinde verimliliği ön planda tutmak esas olmalıdır. Bu eğitim programları ile gelecekteki yönetim pozisyonları için ihtiyaç duyulan beceri, bilgi, tutum, yetenekler ve kişilik özelliklerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır (Yazıcıoğlu, 2006).

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri; koçluk, mentörlük, iş simülasyonları, proje çalışmaları, stratejik toplantılara katılma, rotasyon, çok kültürlülük programları, dil eğitimi elektronik öğrenim gibi etkinliklerden oluşmaktadır (Atlı, 2012).

### 5. Performans Değerlendirme

Örgütlerde performans değerlendirme sistemleri örgütteki bireylerin belli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalar bütünüdür (Uyargil, 2010). Performans değerlendirme sonuçları örgütsel bazı kararların alınmasında etkiye sahiptir. Yetenek yönetiminde performans değerlendirme sonuçları; Ücretlendirme, yan haklar, ödüllendirme, eğitim ve gelişim, kariyer yönetimi ve kariyer planlama, yedekleme yönetimi gibi süreçlere veri sağlamaktadır (Sokol, 2002).

Yetenek yönetiminde yetenekli kişilerin sınıflandırılması performans ve potansiyele bağlı olduğu için, performans değerlendirme yalnızca çalışan açısından değil, eğitim örgütünün yetenek yönetimini doğru yapması açısından da önemlidir (Polat, 2011). Diğer bir ifadeyle, bir örgütte verimliliği arttırmak, yönetici yetiştirmek, geliştirmek, ödüllendirmek, yükseltme ve işten işe aktarma kararlarında esaslar belirlemek için performans değerlendirmesi büyük önem taşımaktadır (Coşkun, 2009).

Yetenekli bireyin verimliliğini en üst düzeye taşımak ve eğitim örgütü içerisinde tutabilmek için performans değerlendirme sistemi doğrudan eğitim ve geliştirme, ödüllendirme ve kariyerle ilişkilendirilmelidir (Stone, 2002). Aslında yetenekli bireyler kendi kendilerini motive edebilen, başarı odaklı bir yapıya sahipse de onların başarılarının tanınıp "takdir edilmesi " gerekir (Atlı, 2012).

Performans değerlendirme kavramının ilk uygulamaları örneklerinde kullanılmaya başlanmış olan ve günümüzde de klasik olarak adlandırılabilir yöntemler; kişiler arası karşılaştırmaya ve sıralamaya dayalı yaklaşım, zorunlu dağılım yöntemi, grafik değerlendirme yöntemi, davranışsal değerlendirme tekniği, kontrol listesi yöntemi ve kritik olay tekniği gibi yöntem ve tekniklerdir (Uyargil, 2010). Fakat Geleneksel performans değerlendirme sistemi; tek boyutlu işleyen, yöneticinin personeli değerlendirdiği bir süreçtir. Bu süreçte, özellikle değerlendiricinin değer yargıları, duyguları devreye girmekte, objektiflik ve güvenilirlik konusunda şüpheler ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda açıklık, katılım, güven, objektiflik önemli ilkeler olarak ortaya çıkmaktadır (Aytaç, 2003).

Yetenek yönetimi göz önüne alındığında ise yetenek yönetimine uygun çeşitli performans değerlendirme yöntemleri bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin yol açtığı sorunları ortadan kaldırmak ve performans değerlendirme işlevlerinden elde edilen çıktıları azami düzeye yaranmak için geliştirilmiş çağdaş performans değerlendirme yöntemleridir. Çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinde; katılımcılık, geribildirim, gelişim sağlama, somut çıktılar, standartlaşma ve iş performansı ölçme geleneksel yaklaşımlara göre ayırt edici özellikler olarak görülmektedir. Temel olarak 360 derece performans değerlendirme ve yetkinliklere dayalı performans değerlendirme çağdaş yöntemler arasında değerlendirilebilir.

### 6. Elde Tutma ve Bağlılık

Günümüzde sürekli artan küresel rekabet, değişen pazarlar ve beklenmedik durumlarla karşı karşıya kalınmakta ve işletmelerin ihtiyaç duyduğu yetenekli çalışanların istihdam edilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesi giderek zorlaşmaktadır (McCauley & Wakefield, 2006). Çalışanın elde tutulması eğitim örgütünün kendisi için kritik öneme sahip iş görenleri kaybetmemek için gösterdikleri faaliyetlerin toplamı olarak nitelendirilebilir (Hedberg & Helenius, 2007).



İşgörenin elde tutulması tüm eğitim örgütünün performansını etkileyebilecek bir süreci ifade etmektedir. İşgörenin elde tutulabilmesi hızla rekabet için hayati önem taşıyan bir silah haline gelmektedir. Sıradan bir çalışanın işten ayrılması ve yerine yeni bir işgörenin işe alınması o pozisyon için ödenen yıllık ücretin %49'unun harcanmasına neden olurken kritik bir pozisyonda yer alan yetenekli bir işgörenin ya da bir yönetici için ise bu oran %150'yi bulmaktadır (Handin, 2010).

Örgütlerin, küresel rekabet karşısında üstünlüğü elde etmek ve sürdürmek için yetenekli bireyleri cezbetmesi kadar elinde yetenekli bireyleri de kaybetmemeyi başarabilmesi gerekir. Yetenekli işgörenin eğitim örgütü içinde tutulması büyük ölçüde bireyin örgüte bağlı olmasının sağlanması demektir. Diğer bir deyişle elde tutma uzun vadede çalışan bağlılığını sağlamaya yönelik bir stratejidir (Atlı, 2012). Bu bağlamda, liderlerin yeteneklerin iyi yönetilememesinin doğuracağı sonuçları ve getireceği kayıpları görebilmeleri, yetenekli çalışanlarının işletmeye olan sadakat ve bağlılıklarını artırarak, işletmede verimlilik ve karlılık sağlamaları gerekmektedir (Kaye & Evans, 2003).

Çalışan bağlılığı sağlamaya yönelik faaliyetler kurum kültürü oluşturma, farklılıkların yönetimi, etkili iletişim, ödül, terfi ve kariyer fırsatları, karar alma süreçlerine aktif katılım, güçlendirme çalışmaları, iş-yaşam dengesi programlarının hayata geçirilmesi ve ücret gibi çeşitli süreçler üzerine odaklanmaktadır (Vadlamani, 2010). Bağlılık, alternatif iş olanaklarına sahip olmasına rağmen bireyin bir eğitim örgütünde kalıp o örgüt için çalışmaya istekli olması olarak tanımlanmaktadır (Özutkan, 2008). Örgütsel bağlılığın yetersizliği ya da olmayışı özellikle eğitim örgütündeki yetenekli bireylerin hızlı bir biçimde ayrılmalarına neden olacaktır çünkü yeteneği elde etmek için süren savaşta yetenekli bireyleri cezbedebilecek şartlar her zaman var olacaktır.

### 7. Kariyer Geliştirme

Yetenekli bireyler öncelikli olarak kendi amaçlarını ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek ve gereksinimlerini karşılamak için örgütte yer alırlar ve gereksinimleri karşılandığı ölçüde örgüt içerisinde kalmaya devam etmektedirler. Artık günümüzde yetenekli bireylerin örgütsel motivasyonlarında yalnızca maddi unsurlar değil; belki bundan daha önemli olan, doğrudan parayla ölçülemeyen yan unsurlar rol oynamaktadır (Dündar, 2010). Son zamanlarda bu unsurlar arasından en çok öne çıkan kariyer geliştirme olanaklarıdır.

Kariyer, çalışanın üstlendiği iş rolüne ilişkin beklentilerini, arzularını gerçekleştirebilmesi için gerekli bilgi, beceri, yetenek ve motivasyonla donatılarak, işletmede ilerlemesinin sağlanmasıdır (Yalçın, 1991). Yetenekli bireyler ortalama işgörenlerden farklı olarak örgüt içerisinde yüksek hedef, performans ve beklentilere sahiptir. Bu yetenekli bireyler sahip oldukları hedef, performans ve beklentileriyle ilgili değerlendirmeler yaparak ileriye dönük eylem planlarını oluştururlar (Vadlamani, 2010).

### Eğitim Örgütleri ve Yetenek Kavramı

Eğitim örgütleri açısından yetenek, örgütün kaderinde rol oynayabilecek düzeyde üstün nitelikleri olan, yönetsel ve teknik pozisyonları doldurma potansiyeline sahip geleceği parlak bireyleri ifade eder (Çırpan, 2009). Dünya Çapında 120 ülkede 135 binden fazla üyesi bulunan ve insan kaynakları yönetimi alanında çalışmalar yürüten Chartered Personnel ve Gelişim Enstitüsü (Chartered Institute of Personnel and Development)'ne göre yetenek, uzun vadede ya da kısa süreli en üst düzeyde performans ortaya koyarak eğitimde örgütsel performansta farklılık yaratabilecek bireyleri ifade etmektedir (Davies & Davies, 2011). Yetenek; beceri, bilgi, bilişsel kabiliyet ve potansiyelin oluşturduğu karmaşık bir karışımı ifade

etmektedir. Aynı zamanda bireylerin değerleri ve mesleki seçimleri de eğitim örgütlerinin yetenek tanımlanmasında büyük bir öneme sahiptir (Transley, Harris, Stewart, & Turner, 2006).

Eğitim örgütlerinde yetenek, potansiyel sahibi, bilgi birikimine sahip, kabiliyetli, değişimleri yönetebilen, ortaya koyduğu değerlerle içinde bulunduğu örgütü geliştirebilecek kişileri tanımlamak için kullanılır (Dutttagupta, 2012). Berger ise yetenekli çalışanlar için; diğerlerine göre daha başarılı sonuçlar üreten, diğer çalışanlara başarıları ile ilham kaynağı olan az sayıdaki kişileri ifade etmektedir (Akt. Atlı, 2012).

**Tablo- 1: Eğitim Örgütlerinde Yeteneğin Unsurları**

Yetenek			Yetkinlik			
Zeka	Yaratıcılık	Sonuçlandırma (Motivasyon)	Bilgi	Beceri	Tutum Davranış	Deneyim
Değer Yaratma / Katkı						
Bağlılık						
İş Yaşamında Yetenek						

Atlı (2012)'ya göre yeterlik, bugünün ve yarının meslekleri için gerekli olan bilgi, beceri ve değerleri ifade eder. Daha doğru bir ifade ile doğru yeterlik, doğru yer, doğru iş ve doğru zamanı ifade eder. Ancak bağlılık olmadan yeterlilik anlamını yitirecek ve eksik kalacaktır. Geçtiğimiz son yirmi yılda yeterlik ve bağlılık yetenek kavramını oluşturan vazgeçilmez iki kavramı ifade etmektedir. Katılım ise iş görenin örgütteki aktif katılımı sayesinde ihtiyaçlarının karşılandığını hissetmesiyle ortaya çıkar. Yetenekle ilgili bu üç kavramdan biri dahi eksik olsa diğer ikisi onun yerini dolduramaz (Ulrich & Smallwood, 2011).

#### **Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi**

Eğitim yönetimi disiplinler arası bir alan olarak yaklaşık 50 yıllık bir geçmişe sahiptir. Her ne kadar kaynaklarda ABD'de ilkökul yönetimi kursunun Michigan Üniversitesinde 1881 yılında açıldığı belirtilmekte ise de bu amaçla üniversitelerde eğitim yöneticisi yetiştirmeye dönük programlarının açılması çok daha sonraki zamanlarda gerçekleşmiştir (Şişman ve Turan, 2002). Gelişmiş ülkelerin eğitim yöneticisi yetiştirme politikası, klasik yöneticilik rollerini geliştirmeden daha çok, eğitimsel liderlik üzerinde yoğunlaşmıştır. Eğitim yöneticisi yetiştirme programları, ülkeler arasında farklılıklar göstermekle birlikte, son yılların yetiştirme programlarında eğitim yöneticisi yetiştirme yerine, eğitim liderlerinin yetiştirilmesi anlayışı ön plana çıkmıştır. Eğitim yönetimi araştırmalarında eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi, eğitimsel reform projelerinin temel hedeflerinden biri olarak belirlenmiştir. (Çelik, 2002)

90'lı yıllar boyunca dünyada hız kazanan küreselleşme hareketi tüm sektörlerde kendini hissettirmiş, artan rekabet ortamında örgütler ayakta kalabilmek ve meydan okumalarını sürdürebilmek için, kaliteli hizmet ve ürünü sunabilmenin ve sürekli gelişmenin yollarını aramaya başlanmıştır. Özellikle piyasa ekonomisine dayalı ticari örgütler için artan rekabet ortamı, örgütlerin etkili bir şekilde varlıklarını sürdürebilmeleri ve gelişebilmeleri için, müşteri taleplerine yanıt verme, esneklik ve yenileşme, ürün ve hizmette farklılık, çeşitlilik ve kaliteyi sağlama, sorumluluk alma ve hesap verir olma gibi hususların önem kazanmasına yol açmıştır. Küreselleşmenin getirdiği bu gelişmeler ülkeden ülkeye farklılık göstermesine rağmen, genellikle her ülkede görülmeye başlanan "Yeni Kamu Yönetimi" (Dempster, 2001)

olarak adlandırılan birtakım ortak değişmelerin oluşmasına yol açmıştır. Bu değişmelerin etkisi okul yönetimine de yansımış ve okul yönetiminde merkezi sistemin etkisinin azalması; rekabet ortamının oluşturulması; hesap verir bir anlayışın egemen olması; müşteri kontrolünün artması; okul müdürlerinin güçlerinin genişletilmesi; dış dayanaklı değerlendirmenin yeğlenmesi; öğretmenlerin işveren taleplerine uygun değerlendirilmesi gibi hususlar ön plana çıkmaya başlamıştır (Cuban, Sept.,2001; Dempster, 2001). Eğitim örgütlerini piyasa ekonomisinin rekabetçi ortamına taşıyan bu beklentilerin gerçekleşebilmesi, eğitim örgütlerinde çok iyi yetişmiş bilgili ve becerili yöneticilerin bulunmasıyla mümkün olacaktır. Bu gerçek, dikkatleri okul yöneticileri üzerine çekmiş, ve etkili liderlik nitelikleri sergileyen okul yöneticilerinin yetiştirilmesi hususu, şimdiye kadar hiç olmadığı kadar çok gündemi meşgul etmeye başlamıştır (Carr., 2002; Demster, 2001; Leithvood and Jantzi, 1999; Usdan, et al. 2000; Woods, 2000). Günümüz dünyasında okul müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik çalışmalara yön ve hız veren nedenin, eğitim örgütlerinde yaşanan olumsuzluklar ve bu örgütlerin toplumun ve çağın gereklerine yanıt verememe durumunda kalmalarının yarattığı kaygı olduğu görülmektedir. Bu nedenle okul müdürlerine yüklenen roller ve sorumluluklar artmış, ancak okul müdürlerinin bu sorumluluk ve rollerin üstesinden gelebilecek şekilde yetiştirilme ve hazırlanmaları yeterince gerçekleştirilememiştir. Okul müdürlerinin mesleğe alınmasında, meslekte kalıcı olmalarında ve etkili şekilde mesleği sürdürebilmelerinde sorunlar yaşanmaktadır (NAESP, 1998; Usdan, et al. 2000; Akt Özmen , 2002).

Bilgi toplumu bilgiyi işleyen ve yöneten, sürekli öğrenen ve öğretmenlerin aklını yöneten bir okul modeli istemektedir. Bu okul modelini işletecek yönetici davranışı ise eğitimsel liderlik rolü üzerinde odaklanmıştır. Kuşkusuz okul yöneticisinin yetiştirme ihtiyacı, değişen okul yapısına göre şekillenecektir. Öğrenen okul, bürokratik okuldan farklı olarak okul yöneticisinden daha yeni roller beklemektedir. Eli sopalı müdür yerine, sürekli öğrenen bir müdür davranışı beklenmektedir. Geleneksel okul modeline göre, okul yöneticisi okulun yapısını korumaya çalışırken, çağdaş okul modeline göre okul yapısını değiştirmeye çalışmaktadır. (Çelik,2002).

Eğitim örgütlerinde görev yapacak yöneticileri yetiştirmeyi amaçlayan mevcut programlar okul müdürü yetiştirmeye uygun değildir. Çünkü bu programların amacı, içeriği ve yapısı okul müdürlerine müdürlük formasyonu kazandırmaktan uzaktır. Mevcut programlar, tezsiz yüksek lisans hariç, akademik oryantasyona sahiptir ve bu yüzden eğitim yönetimi programları uygulamacı yetiştirmeye yönelik değildir (Işık, 2002). Okul müdürlüğünün bir meslek olarak gelişebilmesi için okul müdürlerinin yetiştirilmesi büyük önem arz etmektedir. Başarılı bir öğretmenin okul yönetmek için gerekli yeterliliklere sahip olması rasyonel bir beklenti değildir. Okulların etkililiğiyle ilgili değişkenlerden birinin okul yönetimi olduğu bilinmektedir. Bu yüzden okul müdürlerinin yetiştirilmesi önemlidir (Işık,2002)

Eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulaması olan okul yönetimi, eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmekte ve eğitim yönetiminin ağırlık merkezi okul yönetiminin üzerinde bulunmaktadır. Okul yöneticisinin asıl işi öğrencinin öğrenmesine uygun bir ortamın oluşturulmasıdır. Bunun için okul yöneticisi bir öğretim lideri olarak hizmeti sunmak durumundadır. Öğretmenleri sınıflarında ziyaret etme, okul koridor ve sınıflarında dolaşma, okulda doğru zaman ve yerde görünme, okulun genel gidişatını sürdürme yöneticinin temel işleri arasındadır. Yönetici artık ofisinin sınırlarını aşmalıdır. Etkili okulda okul yöneticisi çeşitli uzmanlar arasında bir katalizör, bir koordinatör olma durumundadır. Okul yöneticisinin

öğretim lideri olarak görev yapması onun koordinatörlüğünün benimsenmesini kolaylaştıracaktır (Çelen, 2002).

Eğitimin üst sistemleri ile alt sistemleri arasında yaşamsal bir rol oynayan okul müdürlüğünün önemi gelişmiş ülkelerde büyük bir önemle algılanırken, gelişmekte olan ülkelerde bu önemlilik yeterince anlaşılammıştır. Bu amaçla gelişmiş ülkelerde gerek okul müdürlerinin seçiminde ve gerekse yetiştirilmesinde son derece hassas davranılmakta, okul müdürlüğüne atanmada aranan ölçütler, bölge eğitim yöneticilerinde ve öğretmenlerde arananlardan daha fazla olmaktadır.(Arslan.2002).

Okul müdürlerinin yetiştirilmesinde ve geliştirilmesinde uygulanan modeller ve sunulan programlar iki temel alan üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu alanlardan birincisi, okul müdürlerine liderlik eğitiminin verilmesidir. İkincisi ise, okul müdürlerinin okul işletmesinin yönetimi konusunda yetiştirilmeleridir. Okullar devlete bağlı kurumlar olarak görülmekten ziyade, bağımsız karar verme gücüne sahip kurumlar veya işletmeler olarak algılanmaktadır (Arslan,2002).

Perlman'a (1994) göre günümüzde ve yakın gelecekte okul işletmesinin yöneticileri özellikle aşağıdaki fonksiyonları yerine getirmek zorundadır ve bu zorunluluk ancak okulların yetenekli bireyler tarafından yönetilmesiyle mümkün görünmektedir. Bu nedenle eğitim sisteminin en önemli parçası olan okullarda görev yapacak yöneticilerin yetenek yönetimi süzgecinden (süreçlerinden) geçmesi hedeflenen yönetim etkililiğine ulaşılmasına sağlayacaktır. Okul işletmesinde yetenekli yöneticiden beklenen ve yerine getirmesi gereken fonksiyonlar;

a) Öğrenme endüstrisinde verimlilik, muhakkak, öğrenme ve gelişme için bireylerin gereksinimlerine daha etkili bir şekilde hizmet etme kanalıyla yükseltilmelidir.

b) Eğitimsel maliyetlerin ve etkililiğin daha iyi ölçülmesine gereksinim duyulmaktadır.

c) Maliyet etkililiğini öğrenme için, teknoloji yeni fırsatlar yaratmaktadır.

d) Sistemin her yerinde meydana gelen yenilikler, küçük değişikliklerle sistemin tümüne uygulanmalıdır.

e) Okullarda üretken yenilenmeleri sonuçlandırabilmek için, eğitim yönetimiyle ilgili yeni yönetmelikler, düzenlemeler yapılmalı ve bir an önce yerleşmeye gitmek gerekmektedir.

f) Eğitimde büyük ölçeklerde meydana gelen değişme rekabeti, öğrenci seçimini zorunlu kılmaktadır. Okul çevrelerini zorunlu çizgilerle çizmeye çalışmaktan şiddetle kaçınmak gerekmektedir. Bu, sistemin gelişmesini ve rekabeti engellemektedir. (Akt: Arslan, 2002).

### **Türk Milli Eğitim Sistemi ve Yetenek Yönetimi**

21. Yüzyılda bu çağa yakışır eğitim ortamlarının yaratılmasında ve yaşatılmasında etkin rol oynayacak olan eğitim yöneticilerinden beklenen kişisel ve mesleki rollerinin neler olacağı ön plana çıkmaktadır. Artık günümüzde eğitim yöneticilerinin mevcudu koruyan kişiler olmalarının yeterli olmayacağı açık seçik olarak bilinmekte ve kabul edilmektedir. Milli Eğitim Bakanlığının eğitim yöneticisi yetiştirme eğitimlerinde eğitim yöneticisi adaylarına vizyon kazandırma, teknolojiyi kullanabilme ve insan kaynaklarını etkin bir biçimde kullanabilmeleri amacı ile bu çerçevede İnsan kaynakları yönetimi, bilgisayar kullanımı ve misyon-vizyon geliştirme derslerini programına almış durumdadır (Çetin ve Yalçın, 2002).

Türk eğitim sisteminde ise okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve istihdamında son yıllarda önemli gelişmeler olmasına karşın okul müdürlüğü görevini icra edecek olan kişilerin müdürlük formasyonuna sahip olması gerektiği düşüncesi ne akademisyenler arasında etraflıca tartışılmış ne de icradan sorumlu Milli Eğitim Bakanlığı tarafından müdür olarak istihdam edilecekler için gerekli görülmüştür. Okul müdürlüğünün kendine has bir meslek olduğu ve bu

yüzden okul müdürlüğü mesleğinin gereğini etkili bir şekilde yerine getirebilmek için müdürlük formasyon programların başarılı bir şekilde tamamlanması gereklidir. (Işık, 2002)

Milli Eğitim Bakanlığında 1999'a kadar yönetici atama kriterleri somut olarak ortaya konmamış ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda belirtilen çok genel yeterlilik göstergesi olarak kabul edilen kriterlere göre yönetici atamaları yapılmaktaydı bu da uygulamada sorunların yaşanmasına neden olmaktadır. 1999 yılında çıkarılan Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği ile Okul müdürlüğünden müsteşarlık makamına kadar tüm yönetim kademelerindeki yükselme ve atamalar belli somut kriterlere bağlanmıştır (Çetin ve Yalçın, 2002). Son olarak 28 Şubat 2013 tarihinde 28573 sayılı resmi gazetede yayımlanan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin 37. maddesine dayanılarak hazırlan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'ne göre;

Eğitim kurumu yöneticiliği için yazılı sınav puan üstünlüğüne göre ilk altı aday sözlü sınava çağrılır. Yazılı sınav puanının %50'si, sözlü sınav puanının %30'u ve Ek I Yönetici Değerlendirme Formuna göre hesaplanan puanın %20'si alınarak belirlenen puan üstünlüğüne göre her eğitim kurumu yöneticiliği için valiliğe sunulmak üzere üç aday belirlenir. Valilik Oluruyla bu üç adaydan uygun görülen atanmaktadır.

Türk Milli Eğitim Siteminde yapılan tüm yasal düzenlemeler ve uygulamalara rağmen hedeflenen niteliği ortaya koyacak okul yöneticilerinin seçimi, eğitilmesi ve örgüte tutulmalarının şimdiye kadar istenilen düzeyde olmadığı açıktır. Bu nedenle Türkiye'de eğitim örgütlerinde yetenek kavramı geleceğin şekillendirilmesi, istenilen amaçlara en etkili şekilde ulaşılmasında anahtar rol oynayabilecek bir öğeyi işaret etmektedir. Bu nedenle eğitim örgütlerinde yeteneğin yönetilmesi, insan kaynağının yönetilmesiyle eş değer görülmemeli yetenek yönetiminin daha özel bir anlamı içerdiği gözden kaçırılmamalıdır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi sürecini, geleneksel insan kaynakları yönetim süreçlerinden ayıran en önemli unsur yetenekli bireylere yönelik süreçleri içeriyor olmasıdır. Bu kapsamda yetenek yönetimi, eğitim örgütünde yer alan tüm bireyleri kapsamaz. Eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi önceden yetenekli bireyler olarak tanımlanmış, eğitim örgütünün rekabet koşulları içerisinde özgün bir değer oluşturmasını sağlayacak, örgüt içerisinde yetenek, bilgi ve deneyimiyle bireyleri etkileme ve harekete geçirme gücüne sahip kişilere yönelik olarak; hedef ve stratejilerin belirlenmesi, kilit pozisyonların belirlenmesi, yetenek havuzu oluşturulması, yetenekli bireylerin eğitimi ve geliştirilmesi, performanslarının değerlendirilmesi, örgütsel bağlılıklarının artırılması ve kariyer gelişimlerinin sağlanması alanlarında uygulamaya ilişkin süreçleri kapsamaktadır. Yetenek yönetimi kapsamında hayata geçirilecek tüm süreçler yetenekli bireylerin liderlik özelliklerinden faydalanarak örgütün gelecek dönemleri için yeni lider adaylarını ortaya çıkarmak ve kariyer gelişimlerini çeşitli yollarla desteklemek suretiyle örgütte kalmaları ve üstün bir performans sergilemelerini sağlamaktır.

Eğitim örgütleri son yıllarda ortaya çıkan ulusal ve uluslararası rekabet koşulları karşısında varlıklarını devam ettirmek ve yaşanan bu değişime yön verebilmek için yeni politikalar belirlemek ve eğitim uygulamalarına ilişkin özgün değerler yaratmak durumunda kalmıştır. Eğitim örgütlerinin son yıllarda yaşanan bu değişim sürecini yakalama konusunda

oldukça zorlandıkları görülmektedir (Riccio, 2010). Eğitim örgütleri de rekabet güçlerini arttırmak, kopyalanamayan özgün değerler ortaya koyabilmek için örgütün var olma sebebi olan insan faktörünü ön plana çıkarmaya başlamışlardır. Fakat geleneksel insan kaynakları yönetiminin, eğitim örgütlerin yaratmak istedikleri özgün değer ve kopyalanamayan insan gücünü (yetenek) ortaya çıkarmada etkisiz kaldığı sonucuna ulaşılmaktadır (Devine ve Powell, 2008; Khatri, Gupta, Gulati ve Chauhan 2010). Bu sebeple eğitim örgütlerinin hedeflenen rekabet gücüne ulaşmaları için yetenekli bireyleri kendine bünyesine dahil etmelidir. Fakat yetenekli bireylerin sadece örgüte dahil edilmesi yeterli değildir. Bu yetenekli bireylerin arzulan en üst düzeyde katkılarının sağlanabilmesi için yetenek yönetimi süreçlerinin, ilke ve uygulamaların etkin bir şekilde hayata geçirilmesi gerekmektedir. Yetenek yönetiminin örgüte değer katan, liderlik davranışları gösteren, yüksek düzeyde potansiyele, bilgi birikimi ve deneyime sahip bireylere odaklanmış olması eğitim örgütlerinin yönetici seçme ve yetiştirme politikalarına ilişkin yeni bir bakış açısı sunmaktadır. Bu yeni bakış açısının eğitim örgütlerinde, gelecekte yönetici yetiştirmeye yönelik izlenecek politikalara yapacağı etkiye ilişkin çalışmalar yapılmalıdır.

**Şekil - 2: Eğitimde Yetenek Yönetimi Süreçler**



İlgili alan yazın incelendiğinde eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi ve yetenek yönetiminin süreçlerine ilişkin ortak bir bakış açısının olduğu görülmektedir (Mucha,2004; Cheese, Thormas ve Craig 2008; Devine ve Powell,2008; Sivenko,2008; Alayoğlu, 2010; Davies ve Davies,2011;Atlı, 2012). Fakat yapılan çalışmaların daha çok teorik bilgi sunduğu, daha fazla sayıda uygulamaya yönelik çalışmalara ve bu çalışmalar sonucunda elde edilecek uygulama sonuçlarına ihtiyaç duyulduğu görülmektedir (Mucha,2004; Cheese, Thormas ve Craig 2008; Devine ve Powell,2008; Sivenko,2008; Alayoğlu, 2010; Davies ve Davies,2011;Atlı, 2012). Bu nedenle yetenek yönetimiyle ilgili uygulama çalışmaları yapılmalıdır. Aynı zamanda yetenek yönetimine ilişkin yapılan uygulamalı çalışmaların daha çok özel sektörde faaliyet gösteren şirketlere yönelik olduğu (McCauley ve Wakefield, 2006; Ingham,2006; Gay ve Sims,2006;

Sivenko,2008) kamuya ait örgütlerin insan kaynağını yönetmesini doğrudan ilgilendiren yetenek yönetimine ilişkin çalışmaların (Devine ve Powell,2008; Davies ve Davies,2011) özellikle de eğitim örgütlerini ilgilendiren boyutlarının irdelenmesi gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında, yüksek öğretim kurumlarının yetenek yönetimi uygulamalarını hayata geçirmiş olanlarının yapılan uygulamaları incelenmeli ve bu uygulamaların geliştirilmesi yönünde çalışmalar yapılmalı, yetenek yönetimi konusunda herhangi bir uygulaması olmayan yüksek öğretim kurumlarının bu konuda bilgilendirilmesi için çeşitli yöntemlerle bilgilendirme çalışmaları planlanmalıdır. Bunun yanı sıra Türkiye’de eğitim sisteminin yapısı, eğitim planlanma modeli ve izlenen eğitim politikaları göz önüne alınarak eğitim yöneticilerine yönelik Türkiye şartlarına uygun, özgün bir yetenek yönetim modeli geliştirilmelidir.

### KAYNAKÇA

- AKTAN, Ç.C. (2003). Değişim Çağında Yönetim. Sistem yayıncılık. İstanbul
- ALAYOĞLU, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi , 68-97.
- ALTINTAŞ, N. (2009, Aralık). Kişisel Başarı. Ağustos 01, 2012 tarihinde <http://kisiselbasari.com/stratejik-liderlik-ve-yetenek-yonetimi.html> adresinden alındı
- ALTUNTUĞ, N. (2009).Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.14, Sayı.3 s.445-460.
- ARSLAN, H. (2002). Okul Müdürlüğü Geliştirme Programları. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildirileri. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları. No:191. Ss.83 - 92.
- ATLI, D. (2012). Yetenek Yönetimi. İstanbul: Crea Yayınları.
- AYTAÇ, A. (2003). 360 Derece Performans Değerlendirme. Bilim ve Aydınlığın Işığında Eğitim Dergisi. 4 (41) .
- BAŞ, T. (2011). İşveren Markası. İstanbul: optimist Yayınları.
- BOUDREAU, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Where’s your pivotal talent?.Harvard Business Review, 83(4), 23-24.
- BAYRAM, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif:360 Derece Performans Değerlendirme. Sayıştay Dergisi, 62 , 47-65.
- BUCKHINGAM, M., & Vosburgh, R. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid! Human Resource Planning, 24(4), , 17-23.
- CARSON, M. (2006). Saying it Like it isn't:The Pros and Cons of 360 Degree-Feedback. Business Horizons. 49 (5) , 395-402.
- CHEESE, P., Thomas, R., & Craig, E. (2008). The talent powered organization: strategies for globalization, talent management and high performance. Kogan Page , Londra.
- CIPD. (2008, Haziran). Temmuz 31, 2012 tarihinde <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/talent-management-overview.aspx> adresinden alındı
- CLUNIES, J. (2004, Eylül 01). Academic Leadership The Online Journal. Temmuz 31, 2012 tarihinde [http://www.academicleadership.org/148/benchmarking\\_succession\\_planning\\_executive\\_development\\_in\\_higher\\_education/](http://www.academicleadership.org/148/benchmarking_succession_planning_executive_development_in_higher_education/) adresinden alındı

- ÇOŞKUN, M. (2009, Ağustos 04). HR Türkiye. Ağustos 03, 2012 tarihinde <http://www.hrturkiye.com/index.php/insan-kaynaklari-yonetiminde-performans-degerlendirme-sistemi/> adresinden alındı
- CREELMAN, D. (2004). Return on investment in talent management: Measures you can put to work right now. Human Capital Institute.
- ÇELENK, S. (2002). Geleceğin Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Bir Model Önerisi. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildirileri. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları. No:191. Ss.65 -81.
- ÇELİK, V. (2002). Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına Yön Veren Temel Eğilimler. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildirileri. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları. No:191. Ss.3 - 12.
- ÇETİN, K. & YALÇIN, M. (2002). 21.Yüzyıl Hizmet İçi Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildirileri. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları. No:191. Ss.49-57.
- ÇETİN, K. & YALÇIN, M. (2002). MEB Yönetici Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildirileri. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları. No:191. Ss.49-57.
- ÇIRPAN, H. (2009, Eylül). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç:Yetenek Yönetimi. Çerçeve Dergisi , 110-116.
- DAVIES, B., & DAVIES, B. (2011). Talent Management in Education. Londra: Sage Yayıncılık.
- DEVINE, M., & POWELL, M. (2008). Talent management in the public sector. The Ashridge Journal , 1-6.
- DOĞAN, S., & DEMİRAL, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 145-166.
- DUTTAGUPTA, R. (2012, Temmuz 25). iam media. Temmuz 25, 2012 tarihinde iam media: [http://www.buildingipvalue.com/05\\_SF/374\\_378.htm](http://www.buildingipvalue.com/05_SF/374_378.htm) adresinden alındı
- DÜNDAR, G. (2010). Kariyer Geliştirme. İnsan Kaynakları Yönetimi (s. 263-295). içinde İstanbul: Beta Yayıncılık.
- EREN, E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 8. Bası, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- GAY, M., & SIMS, D. (2006). Building tomorrow's talent: A practitioners guide to talent management and succession planning. Bloomington, IN: Authorhouse.
- GENİŞ, N., & USTA, M. (2011). Ağustos 08, 2012 tarihinde metinusta: <http://www.metinusta.net/events/talent%20management.pdf> adresinden alındı
- GENİŞ, N., & USTA, M. (2012, Temmuz 25). Metin Usta. Temmuz 25, 2012 tarihinde Metin Usta: <http://www.metinusta.net/events/talent%20management.pdf> adresinden alındı.
- GÜRÜZ, D. & GÜREL, E.(2006).Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayınları, Ankara.
- HANDIN, K. (2010). Avatar Resources. Ağustos 09, 2012 tarihinde [http://www.avatar-resources.com/main/images/stories/Docs/Employee\\_Retention.pdf](http://www.avatar-resources.com/main/images/stories/Docs/Employee_Retention.pdf) adresinden alındı
- HEDBERG, L., & HELENIUS, M. (2007). What Leaders Can Do To Keep Their Key Employees- Retention Management. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Göteborg.
- HUSELID, M., BEATTY, R. A., & BECKER, B. (2008). Birinci sınıf oyuncular mı birinci sınıf konular mı? M. Huselid, R. A. Beatty, & B. Becker içinde, Yetenek Yönetimi. İstanbul : Mess Yayıncılık.
- INGHAM, J. (2006). Closing the talent management gap: Harnessing your employees' talent to deliver optimum business performance. Strategic HR Review, Vol. 5 Iss: 3, , 20-23.



- IŞIK, H. (2002). Okul Müdürlüğü Formasyon Programları ve Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildirileri. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları. No:191. Ss.25 -36.
- KHATRI, GUPTA, GULATI ve CHAUHAN (2010). Talent Management in HR. Journal of Management and Strategy Cilt 1, Sayı. 1
- KAYE, B., & EVANS, S. (2003). From Assets to Investors. T+D.57 (4) .
- MCCAULEY, C., & WAKEFIELD, M. (2006). Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop And Keep its Strongest Workers. The Journal For Quality & Participation , 2-10.
- MUCHA, T. (2004). The Art And Science of Talent Management. Organization Development Journal , 96-100.
- NEWSTORM, J. W. & DAVIS K. (1993). Organizational Behavior, 9th Ed., McGraw- Hill, Inc., New York.
- ÖZÇELİK, O. (2010). Eğitim ve Geliştirme. İnsan Kaynakları Yönetimi (s. 161-209). içinde İstanbul: Beta yayıncılık.
- ÖZMEN, F. (2002). Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi Gelişmiş Ülkelerdeki Uygulamalardan Örnekler. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildirileri. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları. No:191. Ss.131- 144.
- ÖZUTKU, H. (2008). Örgütte, Duygusal Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. 37 (2) , s.80.
- PERLMAN, F.(1994).The Politics of School and Community Relations. NewYork: Teacher CollegePress.
- POLAT, S. (2011). Yetenek Yönetimi. Ankara: Ankara Sanayi Odası.
- PORTER, M.E. (2003). Rekabet Stratejisi, Çev. G. Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- REED, R. & DE FILLIPI, R.J.(1990). Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. Academy of Management Review, Cilt:15, Sayı:1.
- RICCIO, S. (2010). Talent Management in Higher Education: Developing Emerging Leaders Within the Administration at Private Colleges and Universities. Lincoln: Doktora Tezi.
- SCHWEYER, A. (2004 ,Temmuz 3) Information Week. Temmuz 30, 2012 tarihinde Information Week: <http://www.informationweek.com/news/18100229> adresinden alındı
- SIVENKO, A. (2008). Contemporary Leadership Challenges: Talented Organisation for Talented People. Kalmar: Yüksek Lisans Tezi.
- SOKOL, M. (2002). The 360-DegreeAudit: Early Warning Device for High Risk Audit Teams. CPA journals , 72(8),s.14.
- STONE, R. (2002). Human Resource Management. Milton, QLD: John & Wiley sons.
- ŞIŞMAN, M. & TURAN, S. (2002). Dünyada Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesine İlişkin Başlıca Yönelimler ve Türkiye için Çıkarılabilecek Bazı Sonuçlar. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildirileri. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları. No:191. Ss.239-253.
- TAYMAZ, H. (1985). Okul Yönetimi. Ankara: A.Ü.E.B.F.Y.
- TRANSLEY, C., Harris, L., Stewart, J., & Turner, P. (2006). Talent management understanding the dimensions. Londra: Chartered Institute of Personnel and Development.
- ULRICH, D., & Smallwood, N. (2011). What is talent? Leader to Leader , 55-61.

- 
- UYARGIL, C. (2010). Performans Değerlendirme. İnsan Kaynakları Yönetimi (s. 209-261). içinde İstanbul: Beta Yayıncılık.
- VADLAMANI, T. (2010). Development of a Multidimensional Scale of Ergonomic Factors Related to Employee. Ohio Üniversitesi: Yüksek Lisans Tez Çalışması.
- YALÇIN, S. (1991). Personel Yönetimi. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.
- YAZICIOĞLU, S. (2006). Yetenek Yönetiminde Yeni bir Uygulama: Üst Düzey Yönetici Yedekleme Amaçlı geliştirme Programı. İstanbul: Marmara Üniversitesi yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- YEĞE, P. (2007). Hedef ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Örnek Olay Çalışması. İstanbul Üniversitesi: Yüksek Lisans Tez Çalışması.