



Talent Management in Educational Organizations in Turkey: Meta Synthesis Research[#]

Tuğba Zengin^{1,a,*}, Erkan Tabancalı^{1,b}

¹Faculty of Education, Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye

*Corresponding author

Research Article

Acknowledgment

History

Received: 06/01/2023

Accepted: 04/01/2024



This paper was checked for plagiarism using iThenticate during the preview process and before publication.

Copyright © 2017 by Cumhuriyet University, Faculty of Education. All rights reserved.

ABSTRACT

In this research, it is aimed to examine the qualitative and mixed approach studies on talent management in educational organizations in Turkey with the meta-synthesis method. The research focuses on talent management practices in educational organizations, barriers to the implementation of talent management, and talent management solutions. 13 scientific studies on talent management in educational organizations in Turkey between the years 2012-2022 were included in the research. These studies were examined by meta-synthesis method and themes, sub-themes and codes related to the findings were determined. According to the results of the research, the most common talent management practices in educational organizations in Turkey are gathered under the sub-theme of retention and commitment; It is seen that other common applications are gathered under the sub-themes of talent search and discovery, talent selection, talent identification, employment, training and development. According to the results of the research; it is seen that they are rarely collected under the sub-themes of managerial qualifications, resource constraints, leaving the job, alienation from the task, and micro-organizational dynamics. According to the results of the research, talent management solution suggestions are mostly gathered under the sub-theme of personnel selection and assignment; it is commonly gathered under the theme of micro organization applications; it is seen that they are rarely gathered under the themes of bureaucratic structure, performance evaluation, support and training.

Keywords: Talent management, educational organization, human resources management, education, management.

Türkiye’de Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi: Meta Sentez Araştırması

Bilgi

Süreç

Geliş: 06/01/2023

Kabul: 04/01/2024

Bu çalışma ön inceleme sürecinde ve yayımlanmadan önce iThenticate yazılımı ile taranmıştır.

Copyright



This work is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International License

Öz

Bu çalışmada Türkiye’de eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi ile ilgili nitel ve karma yaklaşım ile yapılan araştırmaları meta sentez yöntemi ile incelemek amaçlanmaktadır. Araştırmada eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi uygulamaları, yetenek yönetiminin uygulanmasıyla ilgili engeller ve yetenek yönetimi çözüm önerilerine odaklanılmıştır. Araştırmaya 2012-2022 yılları arasında Türkiye’de eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi ile ilgili yapılan 13 bilimsel çalışma dahil edilmiştir. Bu araştırmalar meta sentez yöntemi ile incelenerek bulgulara ilişkin temalar, alt temalar ve kodlar belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre Türkiye’de eğitim örgütlerinde en yaygın yetenek yönetimi uygulamalarının elde tutma ve bağlılık alt temasında toplandığı; diğer yaygın uygulamaların yetenek araştırma ve bulma, yetenek seçme, yetenek belirleme, istihdam etme, eğitim ve geliştirme alt temalarında toplandığı görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi ile ilgili engellerin en yaygın olarak yasal mevzuat alt temasında toplandığı; nadiren yönetici nitelikleri, kaynak kısıtlılığı, işten ayrılma, göreve yabancılaşma, mikro örgütsel dinamikler alt temalarında toplandığı görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre yetenek yönetimi çözüm önerilerinin en yaygın olarak personel seçimi ve görevlendirme alt temasında toplandığı; yaygın olarak mikro örgüt uygulamaları temasında toplandığı; nadiren bürokratik yapı, performans değerlendirme, destekleme ve yetiştirme temalarında toplandığı görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yetenek yönetimi, eğitim örgütleri, insan kaynakları yönetimi, eğitim, yönetim.

Giriş

“Her yetenekli insanın arkasında her zaman yetenekli başka insanlar vardır.” Bir Çin atasözü olarak bilinen bu cümle; bir insanın yeteneğinin keşfedilmesi, yönlendirilmesi, geliştirilmesi ve değerlendirilmesinde ona destek olan diğer insanların yeteneklerinin önemini vurgulamaktadır. Bu doğrultuda bir insanın yetenekli olması kadar mühim olan diğer konu, bu yetenekleri ortaya koyması için uygun ortam ve koşulları sağlayan insanlarla birlikte olmasıdır. İş dünyası ve çalışma ortamları da bireylerin yeteneklerini sergiledikleri alanların en önemlilerindedir. Buna dayanarak bireyin çalışma hayatı içinde bulunduğu örgütlerde önemli pozisyonlardaki insanların, örgütlerin yapısının ve çeşitli örgütsel dinamiklerin bireylerin yeteneklerini ortaya koymasında etkili olduğu düşünülmektedir.

Küreselleşmeyle birlikte yaşanmaya başlayan değişim çağı ve bilgi akış hızı, iş dünyasında rekabeti arttıran bir tetikleyici olmuştur. Bunun etkisiyle örgütlerde değişen koşullara en hızlı ve etkili bir biçimde uyum sağlama gerekliliği ortaya çıkmış, örgütler diğer bireylere göre daha hızlı uyum sağlama ve kendini geliştirme yetenekleri olan bireyleri tercih eder hale gelmeye başlamıştır. Örgütsel amaçlara ulaşmak için ihtiyaç duyulan yetenekli insan gücünün sağlanması ve yönetilmesinin yanında yeteneklere sahip bireyler tarafından tercih edilebilmek için örgütlerin kendilerini değerlendirmesi ve geliştirmesi doğrultusunda yeni bir insan kaynakları anlayışı olarak yetenek yönetimi kavramı geliştirilmiştir (Atlı, 2017).

Yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetiminin yeni dönemi olarak ifade edilmektedir. Alan yazında yetenek yönetimi yönetim bilimleri disiplininden çeşitli teorilerle temellendirilmiştir (Akar, 2015; Philips & Edwards, 2009). Sistem kuramına göre yetenek yönetimi; yetenekli olan kişileri örgüte kazandırmak için planlama yapma, bireyi yeteneğine uygun bölüme yerleştirme, bireyin yeteneklerini en üst seviyeye çıkarabileceği koşulları sunma ve yetenekli kişilerin devamlılığını sağlama olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Yetenekli çalışanları kaybeden örgütler; üretim kaybı, müşteri memnuniyetsizliği, düşük hizmet kalitesi, yönetim süreçlerine yansıyan problemler, bilgi ve deneyim kayıpları gibi sorunlarla karşı karşıya kalabilir. (Philips & Edwards, 2009). Tabancalı ve Korumaz (2014) yetenek yönetimi uygulamalarını; örgütsel hedef ve stratejilerin belirlenmesi, kilit pozisyonların belirlenmesi, yetenekleri araştırma, bulma ve seçme, yetenek havuzu oluşturma, eğitim ve geliştirme fırsatı sunma, performans değerlendirme ve elde tutma ve bağlılık ile eğitim ve geliştirme olarak açıklamıştır. Örgütsel hedef ve stratejilerin belirlenmesi; örgütlerin başarılı olmak için belirledikleri stratejik hedeflerle yetenek yönetimini birleştirmektir (Laumer, Eckhardt & Weitzel, 2010). Kilit pozisyonları belirleme, örgütsel hedeflere ulaşmada önemli kilit işgücü pozisyonlarına karar verme sürecidir (Atlı, 2017). Yetenekli bireyleri araştırma ve bulma, hedeflere ulaşmada en üst düzeyde katkıda bulunabilecek bireylere ulaşma sürecidir. Yetenekli

bireyleri örgüte çekme, örgütün yetenekli bireyler için cazip hale gelmek için markasını yaratmasıdır (Şensoy, 2020). Yetenek havuzu oluşturma, işten ayrılan kişinin yerini doldurmak için yedekleme planları yapılmasıdır (Altınöz, 2009). Eğitim ve kendilerini geliştirme imkânları sunma, örgütün çalışanlarına kendi yeteneklerini geliştirebilecekleri iş fırsatları ve kişisel gelişim imkânı sunması ve gelişim için gerekli koşulların yaratılmasıdır (Doğan & Demiral, 2008; Tabancalı & Korumaz, 2014). Performans değerlendirme, adil terfi sistemiyle bireyi üst pozisyonlara getirmektir (Fang Li & Devos, 2008). Elde tutma ve bağlılık, bireyleri örgütte tutmak için uygun ortamı yaratma, adil bir performans değerlendirme gerçekleştirme, motivasyon ve bağlılık için tedbir alma, işgören beklentilerini karşılamayı önemseme gibi stratejiler kullanmaktır (Philips & Edwards, 2009).

Örgütlerde bireylerin yeteneklerinin yönetilmesine dair bu anlayışın toplumsal kurumları etkilediği düşünülmektedir. Toplumsal hayata insan yetiştiren başat kurum olarak kabul edilen eğitim kurumlarının da akademik başarı, performans, stratejik hedeflere ulaşma düzeyleriyle ilgili sorumluluklarının artması ve değişmesi söz konusudur. Bu sorumlulukların yerine getirilmesinde ilk muhatabın öğretmenler ve okul yöneticileri olduğu kabul edilmekte, sahip oldukları yeteneklerin önemli olduğu düşünülmektedir. Buna dayanarak çağın beklentilerine cevap verebilecek nitelikli bir eğitim öğretim için eğitimcilerin yeteneklerine göre uygun okullara yerleştirilmesi, yeteneklerine uygun görevleri alması, yetenekli bireylerin bağlılığının sağlanması, önemli pozisyonların yeteneklerinin belirlenmesi, yeteneklerin değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesine yönelik önlemler alınması gibi uygulamaların eğitim sistemine yansıtılabileceği düşünülmektedir. Davies ve Davies'e (2014) göre okullarda yetenekli bireyleri örgüte çekmek önemlidir. Ancak bu durum tek başına yeterli değildir. Yetenekli bireylerin örgütte kalmasını sağlamak, onları yeteneklerine uygun görevlere yerleştirmek için plânlı ve stratejik hareket etmek önemlidir. Buna göre okul yöneticilerinin bir yetenek lideri gibi yetenek yönetimi aşamalarını analiz etmesi ve uygulaması gerekmektedir.

Eğitim örgütlerinde yetenek yönetimiyle ilgili Türkiye'de 2012 yılından itibaren çeşitli araştırmalar yapılmaya başlanmıştır (Akar, 2012). Bu araştırma, yapılan araştırmalardan farklı olarak Türkiye'de eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi uygulamaları, yetenek yönetimi engelleri ve yetenek yönetimi çözüm önerilerine odaklanmaktadır. Bu araştırma konusuyla ilgili derin bir bakış açısı ve zengin bir veri ortaya koymak için alan yazında eğitim örgütlerinde yetenek yönetimiyle ilgili gerçekleştirilen nitel ve karma temelli akademik araştırmalara ulaşmak ve bütünsel bir şekilde sentezlemek amaçlanmıştır. Buna göre araştırma meta sentez araştırması olarak yürütülmüştür. Meta sentez araştırması, nitel ve karma araştırmaların verilerini derinlemesine inceleme fırsatı sunmakta, konuyla ilgili

farklı bir bakış açısı ortaya koyabilmekte ve derin verileri birleştirerek yeni teorilerin ve gerçeklerin ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir (Polat & Ay, 2016). Bu gerçekler, politika yapıcılara, uygulayıcılara ve diğer araştırmacılara rehberlik etmesi için önem taşımaktadır. Buna göre araştırmanın alana somut bir katkısı olduğunu söylemek mümkündür (Creswell, 2017). Bu doğrultuda araştırmada meta sentez kapsamına alınacak araştırmalarda şu soruların cevapları aranmıştır:

1. Türkiye’de eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi uygulamaları nelerdir?
2. Türkiye’de eğitim örgütlerinde yetenek yönetiminin uygulanmasında engeller nelerdir?
3. Türkiye’de yetenek yönetimi için uygulayıcıların çözüm önerileri nelerdir?

Yöntem

Bu bölümde araştırma deseni, veri toplama süreci, verilerin analizi ve geçerlik güvenirlikle ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Araştırma Deseni

Bu araştırmada eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi uygulamalarıyla ilgili yapılan nitel ve karma çalışmalara odaklanılmış ve bu çalışmaların bulgularını değerlendirmek ve sentezlemek için nitel yaklaşıma dayanan meta sentez yöntemi esas alınmıştır (Bair, 1999; Strobel von Barneveld, 2009; Polat & Ay, 2016). Nitel araştırma gözlem, görüşme ya da belgeler ile yapılan, bulguların gerçekçi ve bütünsel ele alındığı araştırmadır (Yıldırım & Şimşek 2013). Nitel temelli meta sentez yönteminde amaç, konuyla ilgili araştırmacılara ve uygulayıcılara fikir vermek olup kesin ve sınırları belli bir sonuca ulaşma hedefi olmayıp bir konu hakkında mevcut durumları, belirsizlikleri, çelişkili yönleri ortaya çıkarmayı

ve kavramsal bir çözümlene ortaya koymayı hedeflemektedir (Dinçer, 2018).

Uygulama Süreci

Meta sentez yöntemi, bir konuda gerçekleştirilmiş belirli sayıda araştırma ile gerçekleştirilmektedir (Sarier, 2020). Bu araştırmalar anahtar kelime seçerek gerçekleştirilen geniş bir literatür okumasıyla başlamaktadır. Bu araştırmaların içinden meta senteze dahil edilmesi hedeflenen çalışmalar seçilmektedir (Noah, 2017). Bu araştırmada Yükseköğretim Kurulu (YÖK) Ulusal Tez Tarama Merkezi ve Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kulübü (TÜBİTAK) ve Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezine (ULAKBİM) bağlı olan Dergipark veri tabanında yetenek yönetimi anahtar kelimesiyle eğitim örgütlerinde gerçekleştirilmiş 31 araştırmaya ulaşılmış, bu araştırmaların 13’ü nitel araştırma olması nedeniyle dahil edilmemiştir (Akar & Balcı, 2016; Cebeci, 2019; Çelikay, 2019; Dağ, 2018;; Gülşen, 2020; Gündüzalp & Özcan, 2017; Güneş & Keskinkılıç Kara, 2017; Konan, Türkoğlu & Bozanaoğlu, 2022; Nartgün & Burukoğlu, 2020; O’neill, 2017; Özdilek, 2019; Yel, 2019; Yerlikaya, 2019).

Araştırmada amaç Türkiye’de eğitim örgütlerinde çalışan öğretmenler, akademisyenler ve yöneticilere göre yetenek yönetimi uygulamaları, yetenek yönetimi engelleri ve çözüm önerilerine odaklanmaktır. Bu nedenle meta senteze dahil edilme sürecinde bu ölçütlere uygunluk göz önüne alınmış, 5 araştırma nitel ya da karma yürütülmüş olmasına rağmen bu ölçüte uymaması nedeniyle meta senteze dahil edilmemiştir (Aytaç & Tufan, 2015; Çeven, 2019, Dilber, 2020; Gündüzalp, 2016; Tabancalı & Korumaz, 2014). Buna göre 13 araştırma meta senteze kapsamına alınmıştır. Bondas ve Hall’e (2007) göre meta sentez, derin analize yönelik olduğu için ortalama 10-12 araştırmayla gerçekleştirilmesi yeterlidir. Araştırmaya dahil edilen çalışmalara ilişkin bilgiler Çizelge 1’de sunulmuştur:

Çizelge 1. Araştırmaya dahil edilen çalışmalara ilişkin bilgiler

| Kod | Yazar(lar) | Yıl | Araştırma türü | Araştırma yaklaşımı | Eğitim örgütü türü |
|-----|---------------------------|------|----------------|---------------------|---------------------|
| Y1 | Akar, F. | 2012 | DR tezi | Karma | Yükseköğretim |
| D3 | Aytaç, T. | 2014 | Makale | Nitel | Devlet okulu |
| D1 | Yarar, Z. | 2015 | YL tezi | Nitel | Devlet okulu |
| Y2 | Günbey, M. | 2016 | YL tezi | Nitel | Yükseköğretim |
| F1 | Bulgulu, Z. | 2017 | YL tezi | Nitel | Farklı okul türleri |
| Ö3 | Erol, A. | 2019 | YL tezi | Nitel | Özel okul |
| P1 | Becerikli E. | 2019 | YL tezi | Nitel | Proje okulu |
| Ö4 | Gülbahar, Ç. | 2019 | YL tezi | Nitel | Özel okul |
| Y3 | Gündüzalp, S. & Özkan, M. | 2019 | Makale | Nitel | Yükseköğretim |
| Ö1 | Yiğitalp, V. | 2020 | YL tezi | Nitel | Özel okul |
| Ö2 | Gök, M. | 2020 | DR tezi | Karma | Özel okul |
| Ö5 | Koçak, N. | 2020 | Makale | Nitel | Özel okul |
| D2 | Aytaç, T. & İpek, C. | 2021 | Makale | Nitel | Devlet okulu |

Çizelge 1’de belirtildiği üzere bu araştırmaya Akar (2012) tarafından karma yaklaşımla yükseköğretim kurumlarında gerçekleştirilen doktora tezi, Aytaç (2014) tarafından nitel yaklaşımla devlet okulunda gerçekleştirilen makale, Yazar (2015) tarafından nitel yaklaşımla devlet okulunda gerçekleştirilen yüksek lisans tezi, Günbey (2016) tarafından nitel yaklaşımla yükseköğretim kurumunda gerçekleştirilen yüksek lisans tezi, Bulgulu (2017) tarafından farklı okul türlerinde nitel yaklaşımla gerçekleştirilen yüksek lisans tezi, Erol (2019) tarafından özel okulda nitel yaklaşımla gerçekleştirilen yüksek lisans tezi, Becerikli (2019) proje okulunda nitel yaklaşımla gerçekleştirilen yüksek lisans tezi, Gülbahar (2019) tarafından özel okulda nitel yaklaşımla yüksek lisans tezi, Gündüzalp ve Özkan (2019) tarafından yükseköğretim kurumunda nitel yaklaşımla yükseköğretim kurumunda gerçekleştirilen makale, Yiğitalp (2020) tarafından özel okulda nitel yaklaşımla gerçekleştirilen yüksek lisans tezi, Gök (2020) tarafından karma yaklaşımla özel okulda gerçekleştirilen doktora tezi, Koçak (2020) tarafından özel okulda nitel yaklaşımla gerçekleştirilen makale, Aytaç ve İpek (2021) tarafından devlet okulunda nitel yaklaşımla gerçekleştirilen makale dahil edilmiştir.

Verilerin Analizi

Bu araştırmada verilerin analizinde tematik sentezleme yöntemi kullanılmıştır. Tematik sentezleme araştırma bulgularının cümleler halinde kodlanması, kodları kapsayan betimsel temaların belirlenmesi ve ilişkili temaları bir araya getiren üst temaların oluşturulması sürecidir (Thomas & Harden, 2008). Araştırmada eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi uygulamaları, yetenek yönetimi engelleri ve yetenek yönetimi çözüm önerileri olmak üzere üç ana tema ve ana temalarla ilgili alt temalar, alt temalara ilişkin kodlar belirlenmiş ve çizelgelerle sunulmuştur. Buna ek olarak araştırma bulguları özgün alıntılarla desteklenmiştir (Noah, 2017). Buna göre meta sentez sürecinde şu temel adımların takip edildiği ifade edilebilir (Polat & Ay, 2016):

- 1- Araştırma konusunu belirleme
- 2- Alan yazın tarama için anahtar sözcük belirleme
- 3- Araştırmaya dahil edilme ölçütlerini belirleme
- 4- Kapsamlı bir alanyazın taraması yapma
- 5- Ölçütlere uygun çalışmaları belirleme
- 6- Çalışmalar ile ilgili derin okuma yapma
- 7- Çalışmalarda yer alan bulgulara göre temaları belirleme
- 8- Temaları tekrar okunma ve alt temaları belirleme
- 9- Alt temaları tekrar okunma ve kodları belirlenme
- 10- Örnek alıntılarını belirlenme
- 11- Tema, alt tema ve kodları yorumlanma

Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik araştırmanın inandırıcılık, tutarlılık ve kabul edilebilirliğidir (Sönmez & Alacapınar, 2019). Bu niteliklerin sağlanabilmesi için araştırmanın objektif bir biçimde gerçekleştirilmesi ve her aşamanın detaylı olarak

açıklanması önemlidir (Ocak 2019). Bu araştırmada objektiflik için bulguların kodlanması iki araştırmacı tarafından ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir. Bulgularda tutarlılık sağlamak için iki yazar haftalık toplantılarda bir araya gelerek ara değerlendirmeler gerçekleştirmiştir (Creswell, 2017). Meta sentez araştırmalarında alan yazın okumalarının birden fazla kez yapılması, her aşamada tekrar değerlendirme yapılması tavsiye edilmiştir (Polat & Ay, 2016). Buna ek olarak araştırmacının alanda uzun zaman geçirmesinin araştırma konusuna derinleşmesine sağladığı ve güvenilirliği arttırdığı ifade edilmiştir (Creswell, 2017). Bu araştırmada Mayıs/Haziran 2022 tarihlerinde anahtar kelimelere göre alan yazında ulaşılan tüm çalışmaların okunması gerçekleştirilmiştir. Eylül/Ekim 2022 tarihlerinde alan yazın taraması tekrar yapılmış, araştırmaya dahil edilen çalışmalara dair derin okumalar yapılmıştır. Kasım/Aralık 2022 tarihlerinde ilgili belirlenen çalışmalar tekrar okunarak tema, alt tema ve kodlar belirlenmiş, ardından bulgular yorumlanmıştır. Nitel araştırmalarda bulguların yorumlanması özgün alıntılarla desteklenerek inandırıcılık artırılabilir. Araştırmada meta senteze dahil edilen araştırmalarda yer alan örnek alıntılara yer verilmiştir (Uçar & Bozkurt, 2018). Araştırmada iç geçerlik, araştırma sürecinin gerçekliği ortaya çıkarma ile ilgili yeterliliğidir (Sığırı, 2021). İç geçerliği sağlamak için araştırma konusunun ve sorularının belirlenmesi aşamasında, anahtar kelimelerin belirlenmesi ve meta senteze dahil edilme ölçütlerinin belirlenmesi aşamasında, alan yazın taraması ve tema, alt tema ve kodların belirlenmesi aşamasında ve bulguların yorumlanması aşamasında olmak üzere dört kez Eğitim yönetimi alan uzmanlarından görüş alınmıştır.

Bulgular

Bu bölümde eğitim örgütlerinde uygulanan yetenek yönetimi uygulamaları, yetenek yönetimi engelleri ve yetenek yönetimi yönelik çözüm önerilerinin belirlenmesi amacıyla yapılan analizlerin sonuçları yer almaktadır. Yapılan betimsel analiz ve içerik analizi sonucunda belirlenen üç tema, alt temalar ve kodlar incelenmiş, çizelge altlarında örnek alıntılara yer verilmiştir. Üç ana tema ve bu temalara temaya ilişkin alt temalar, Çizelge 2’de sunulmuştur. Çizelge 2’de belirtildiği üzere bu araştırmada eğitim örgütlerinde yetenek yönetimine ilişkin temalar; “yetenek yönetimi uygulamaları, yetenek yönetimi engelleri, yetenek yönetimi çözüm önerileri olarak belirlenmiştir. Yetenek yönetimi uygulamaları; hedef ve stratejilerin belirlenmesi, kilit pozisyonların belirlenmesi, yetenek araştırma bulma, yetenek seçme, belirleme ve istihdam, yetenek havuzu oluşturma, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, elde tutma ve bağlılık, kariyer geliştirme”dir. Yetenek yönetimi engelleri; yönetici nitelikleri, yasal mevzuat, kaynak kısıtlılığı, yetenek kaybı, mikro örgütsel dinamiklerdir. Yetenek yönetimi çözüm önerileri; bürokratik yapı, performans değerlendirme, personel seçimi ve görevlendirme, mikro örgüt dinamikleri, destekleme ve geliştirmedir.

Çizelge 2. Eğitim örgütlerinde yetenek yönetimine ilişkin temalar ve alt temalar

| Temalar | Alt temalar |
|----------------------------------|--|
| Yetenek yönetimi uygulamaları | Hedef ve stratejilerin belirlenmesi Kilit pozisyonların belirlenmesi Yetenek araştırma bulma Yetenek seçme, belirleme ve istihdam Yetenek havuzu oluşturma Performans değerlendirme Eğitim ve geliştirme Elde tutma ve bağlılık Kariyer geliştirme |
| Yetenek yönetimi engelleri | Yönetici nitelikleri Yasal mevzuat Kaynak kısıtlılığı Yetenek kaybı Mikro örgütsel dinamikler |
| Yetenek yönetimi çözüm önerileri | Bürokratik yapı Performans değerlendirme Personel seçimi ve görevlendirme Mikro örgüt dinamikleri Destekleme ve geliştirme |

Çizelge 3. Hedef ve stratejilerin belirlenmesi alt temasına ilişkin olarak belirlenen verilerin analizi

| Tema | Alt tema | Kodlar |
|-------------------------------|-------------------------------------|---|
| Yetenek yönetimi uygulamaları | Hedef ve stratejilerin belirlenmesi | Toplantılarda yetenekleri değerlendirme: P1 Kurum hedeflerine göre yetenek belirleme: Ö3, P1 Stratejik yönetim benimseme: P1, D3 Yönetim sürecini planlanma: P1 Yeteneklere göre istihdam sağlama: P1 Hedeflere uygun yetenekleri kazandırma: Ö3 |

Çizelge 4. Kilit pozisyonların belirlenmesi alt temasına ilişkin olarak belirlenen verilerin analizi

| Tema | Alt tema | Kodlar |
|-------------------------------|------------------------------------|---|
| Yetenek yönetimi uygulamaları | Kilit pozisyonlarının belirlenmesi | İşe alım kriterlerini belirleme: Y2, F1, Ö3 İş analizi yapma ve işi tanımlanma: Ö3 Boş pozisyonları doldurma: Ö3 Yönetici adaylarıyla çok yönlü görüşmeler yapma: F1 Pozisyonlar için gerekli nitelikleri belirleme: P1 |

Çizelge 3'te belirtildiği üzere hedef ve stratejilerin belirlenmesi alt temasına ilişkin belirlenen kodlar; "toplantılarda yetenekleri değerlendirme, kurum hedeflerine göre yetenek belirleme, stratejik yönetim benimseme, yönetim sürecini planlanma, yeteneklere göre istihdam sağlama, hedeflere uygun yetenekleri kazandırma"dır. Bu alt temaya ilişkin örnek katılımcı cümlesi: "Bizim yetenekli öğretmen alırken aradığımız ilk şey, kurumun hedeflerini ve kurumun gelecekte olmak istediği yere uygun hareket edebilecek yetenekleri barındıran öğretmenleri işe almaktır." (Ö3) şeklinde ifade edilebilir.

Çizelge 4'te belirtildiği üzere kilit pozisyonların belirlenmesi alt temasına ilişkin belirlenen kodlar; "işe alım kriterlerini belirleme, iş analizi yapma ve işi tanımlanma, boş pozisyonları doldurma, yönetici adaylarıyla çok yönlü görüşmeler yapma, pozisyonlar için

gerekli nitelikleri belirleme"dir. Bu alt temaya ilişkin örnek katılımcı cümlesi: "Daha önceki deneyiminden kurum kültürüne uygun olup olmadığı değerlendirilir. Ekiple çalışma uyumu da dikkate alınmaya çalışılmaktadır."(Y2) şeklinde ifade edilebilir.

Çizelge 5'te belirtildiği üzere yetenek araştırma ve bulma alt temasına ilişkin belirlenen kodlar; "kongre, konferans ve davet düzenleme ya da katılma, sosyal ağlar kullanma, bireysel çabalarda bulunma, kişisel referanslara başvurma, sosyal medyadan araştırma yapma, kurumun web sitesini kullanma, resmi internet sitelerinde kadro ilanı açma, olumlu kurum kültürü ve imajı yaratma"dir. Bu alt temaya ilişkin örnek katılımcı cümlesi: "Bölüm başkanı olarak gittiğim kongrelerden ya da konferanslardan sunumları ile dikkatimi çeken akademisyenlerle iletişime geçerim." (Y2) şeklinde ifade edilebilir.

Çizelge 5. Yetenek araştırma ve bulma alt temasına ilişkin olarak belirlenen verilerin analizi

| Tema | Alt tema | Kodlar |
|-------------------------------|----------------------------|--|
| Yetenek yönetimi uygulamaları | Yetenek araştırma ve bulma | Kongre, konferans ve davet düzenleme ya da katılma: Y2 Sosyal ağlar kullanma: Ö1, D1, F1, P1, Ö4 Bireysel çabalarda bulunma: Y2, D1, Ö4 Kişisel referanslara başvurma: Ö1, Y2, F1, Ö3, P1, Ö4, Ö5 Sosyal medyadan araştırma yapma: Ö1, Y2, D1, Ö4 Kurumun web sitesini kullanma: Ö1, Y2, D1, F1, P1, Ö4 Resmi internet sitelerinde kadro ilanı açma: Y2 Olumlu kurum kültürü ve imajı yaratma: D1, F1, Y1, Ö5 |

Çizelge 6. Yetenek seçme, belirleme ve istihdam etme alt temasına ilişkin olarak belirlenen verilerin analizi

| Tema | Alt tema | Kodlar |
|-------------------------------|---|---|
| Yetenek yönetimi uygulamaları | Yetenek seçme, belirleme ve istihdam etme | Mülâkat yapma: F1, Ö3, P1, D2, D1, Ö4, Ö5 Psikometrik test ve sınav yapma: Ö3, Ö4, P1 Mikroöğretim/örnek ders anlatımı yapma: Y2, Ö3, Ö4 Deneme sürecine alma: P1 Gözlem yapma: D1, Ö5 Öğrenci ve velilerden görüş alma: D1, D2 Branş ya da uzmanlık alanını esas alma: D1, F1, P1, Ö4 Yetenekleri sergileme fırsatı yaratma: D1 Diplomaları, sertifikaları ve başarı belgelerini değerlendirme: D1, F1, Ö3, P1, Ö4 Özgeçmiş ve deneyimi değerlendirme: Ö4, Ö5 Karakter özelliklere göre işe alma: Ö3, Ö4 Dış görünüşe göre işe alma: Ö4 Atama yolu ile istihdam etme: F1 |

Çizelge 7. Yetenek havuzu oluşturma alt temasına ilişkin olarak belirlenen verilerin analizi

| Tema | Alt tema | Kodlar |
|-------------------------------|--------------------------|---|
| Yetenek yönetimi uygulamaları | Yetenek havuzu oluşturma | Örgütsel yedekleme yapma: Ö3, P1, Y1, Ö5 Kurum içi kaynaklardan yararlanma: Ö3, Ö5 |

Çizelge 6’da belirtildiği üzere yetenek seçme, belirleme ve istihdam etme alt temasına ilişkin belirlenen kodlar; “mülâkat yapma, psikometrik test ve sınav yapma, mikroöğretim ya da örnek ders anlatımı yapma, deneme sürecine alma, gözlem yapma, öğrenci ve velilerden görüş alma, branş ya da uzmanlık alanını esas alma, yetenekleri sergileme fırsatı yaratma, diplomaları, sertifikaları ve başarı belgelerini değerlendirme, özgeçmiş ve deneyimi değerlendirme, karakter özelliklere göre işe alma, dış görünüşe göre işe alma, atama yolu ile istihdam etme”dir. Bu alt temaya ilişkin örnek katılımcı cümlesi: “*Şahsen başvuruda bulunduğum dönemde, kadro şartlarına uygunluğun yanı sıra, bir jüri huzurunda örnek ders anlatma uygulaması vardı (Y2).*” şeklinde ifade edilebilir.

Çizelge 7’de belirtildiği üzere yetenek havuzu oluşturma alt temasına ilişkin belirlenen kodlar; “örgütsel

yedekleme yapma, kurum içi kaynaklardan yararlanma”dır. Bu alt temaya ilişkin örnek katılımcı ifadesi: “*Bir başka yöntem de bir yeteneğe ihtiyaç duyulduğunda dışarıdan birini bulmak yerine kurum içinde o yeteneğe yakın kişilerin değerlendirilmesidir.*” (Ö5) şeklinde ifade edilebilir.

Çizelge 8’de belirtilen performans değerlendirme alt temasına ilişkin belirlenen kodlar; “adaletli performans değerlendirme, adaletli ücretleme ve ödüllendirme, sistemli performans değerlendirme, maddi ve manevi ödüllendirme, yetenekli çalışana pozitif ayrımcılık yapma”dır. Bu temaya ilişkin örnek katılımcı ifadesi: “*Yaptığı çalışmaların farkında olduğumuzu belirtmek için plaket ya da kurum içi başarı belgesi veriyoruz.*” (D1) şeklinde ifade edilebilir.

Çizelge 8. Performans değerlendirme alt temasına ilişkin olarak belirlenen verilerin analizi

| Tema | Alt tema | Kodlar |
|-------------------------------|--------------------------|---|
| Yetenek yönetimi uygulamaları | Performans değerlendirme | Adaletli performans değerlendirme: F1 Adaletli ücretleme ve ödüllendirme: D1, Ö3 Sistemli performans değerlendirme: Ö3, P1 Maddi ve manevi ödüllendirme: D1 Yetenekli çalışana pozitif ayrımcılık yapma: D1 |

Çizelge 9. Eğitim ve geliştirme alt temasına ilişkin olarak belirlenen verilerin analizi

| Tema | Alt tema | Kodlar |
|-------------------------------|----------------------|--|
| Yetenek yönetimi uygulamaları | Eğitim ve Geliştirme | Öğretmenlerin ihtiyaç ve ilgisine göre gelişim fırsatı sunma: Y2, D1, Ö3, P1 Zümre paylaşımlarını destekleme: P1, Ö5 Mentörlük etme: Ö1, P1, Ö4 Hizmetiçi eğitim sunma: Ö1, Y2, D1, Ö3, P1, Ö4, D2 Akademik destek sağlama: Ö1, Y2, Ö4, D2 Lisansüstü eğitime teşvik etme: Ö1, D1, P1, Ö4 Bilim etkinliği düzenleme ve destekleme: Y2, D1, P1 Okulda ve ulusal düzeyde toplantı düzenleme: Ö5 |

Çizelge 10. Elde tutma ve bağlılık alt temasına ilişkin olarak belirlenen verilerin analizi

| Tema | Alt tema | Kodlar |
|-------------------------------|------------------------|---|
| Yetenek yönetimi uygulamaları | Elde tutma ve Bağlılık | Kurum kültürü ve kurum iklimi iyileştirme: Ö1, D1, Y2, F1, Ö3, P1, Ö4, D2, Y1, D2, Ö5 Çalışanlarla birlikte vakit geçirme: Ö3 Takım çalışmalarını destekleme: D2 Karar süreçlerine dahil etme: Ö3, P1, Ö4, Ö4 Maddi olanaklar ve ödüllerle destekleme: Ö1, Y2, D1, F1, Ö3, Ö4, Y1, Ö5 Manevi ödüllendirme ve takdir etme: Y2, D1, F1, Ö3, P1, Ö4, D3, Y1, Ö5 Farklılıkları yönetme ve yaratıcılığı destekleme: Ö3, F1 Çalışma koşullarını iyileştirme: Ö4, Y1, Ö3 İletişim, kişisel imaj ve ikna becerilerini kullanma: Y2, D1, P1 İş güvencesi ve kadrolama: Ö1, Ö3, Ö4, Y1 Fiziki olanaklar ve kaynaklar sunma: Ö1, D1, Ö3, Ö4 Kariyer fırsatı sunma: Y2, D1, F1, Ö4 Kişisel gelişimi destekleme: Ö3, P1, Y1 Güçlü bir kadro oluşturma: Ö4 Proje ve araştırma fırsatları sunma: Y2, D1, D2 Akademik toplantılar yapma: Y2 Görevlendirmelerde uzmanlık ve deneyimi esas alma: D1 Görevlendirmelerde gönüllülüğü esas alma: D1 Yetenekleri fark etme: F1 Yasal mevzuatı kullanma: D2 |

Çizelge 9’da belirtilen eğitim ve geliştirme alt temasına ilişkin belirlenen kodlar; “öğretmenlerin ihtiyaç ve ilgisine göre gelişim fırsatı sunma, zümre paylaşımlarını destekleme, mentörlük etme, hizmetiçi eğitim sunma, akademik destek sağlama, lisansüstü eğitime teşvik etme, bilim etkinliği düzenleme ve destekleme, okulda ve ulusal düzeyde toplantı düzenleme”dir. Bu alt temaya ilişkin örnek katılımcı ifadesi: “Yüksek lisans yapan öğretmenlerimiz var ve biz bu konuda kardeş kurumumuz olan üniversitemizde öğretmenlerimize ciddi burs

imkanları sunuyoruz. Bizler yapmalarını destekliyoruz.” (Ö1) şeklinde ifade edilebilir.

Çizelge 10’da belirtilen elde tutma ve bağlılık alt temasına ilişkin belirlenen kodlar; “kurum kültürü ve kurum iklimi iyileştirme, çalışanlarla birlikte vakit geçirme, takım çalışmalarını destekleme, karar süreçlerine dahil etme, maddi olanaklar ve ödüllerle destekleme, manevi ödüllendirme ve takdir etme, farklılıkları yönetme ve yaratıcılığı destekleme, çalışma koşullarını iyileştirme, iletişim, kişisel imaj ve ikna becerilerini kullanma, İş

güvencesi ve kadrolama, fiziki olanaklar ve kaynaklar sunma, kariyer fırsatı sunma, kişisel gelişimi destekleme, güçlü bir kadro oluşturma, proje ve araştırma fırsatları sunma, akademik toplantılar yapma, görevlendirmelerde uzmanlık ve deneyimi esas alma, görevlendirmelerde gönüllülüğü esas alma, yetenekleri fark etme, yasal mevzuatı kullanma”dır. Bu alt temaya ilişkin örnek katılımcı cümlesi: “*Maddiyat büyük bir önem taşıyor. Diğer özel okullarla kıyasladığımda buradan elde ettiğim kazanç arasında ciddi bir fark var. Haliyle bu durum da beni burada çalışmak için motive eden önemli faktörler arasında.*” (Ö1) şeklinde ifade edilebilir.

Çizelge 11’de belirtilen kariyer geliştirme alt temasına ilişkin belirlenen kodlar; “yetenek ve ilgiye göre görev almayı destekleme, kariyerde ilerleme fırsatı sunma, deneyime göre görevde yükseltme, çalışanlar için kariyer planı yapma”dır. Bu alt temaya ilişkin örnek katılımcı cümlesi: “*Hangi konuda iyilerse o konuda kurslar açabiliyorlar. Satrançta yetenekli bir öğretmen arkadaş var kurs açtı ve 2 yıldan beri il düzeyinde ciddi başarıları da var.*” (D1) şeklinde ifade edilebilir.

Çizelge 12’de belirtilen yönetici nitelikleri alt temasına ilişkin belirlenen kodlar; “yetenek yönetimi bilgi ve

becerilerine sahip olmama, yetenek seçiminde hata yapma, yönetimde liyakat gözetmeme”dir. Bu alt temaya ilişkin örnek katılımcı ifadesi: “*Bazen ben inanıyorum ki yönetim doğru seçimler gerçekleştiriyor. Yetenekli diye düşünülen kişinin aslında yetenekli olmadığını sonra anlayabiliyorlar.*” (Ö1) şeklinde ifade edilebilir.

Çizelge 13’te belirtilen yasal mevzuat alt temasına ilişkin belirlenen kodlar: “personel seçimi ve atama sistemi, yönetimin yasal yetkilerinin sınırlı olması, personel değerlendirme sisteminin olmaması, yetenek yönetiminin sistemli olmaması, yetenekli çalışana pozitif ayrımcılık yapma, örgütsel yedekleme olmaması”dır. Bu alt temaya ilişkin örnek katılımcı cümlesi: “*MEB mevzuat gereği öğretmenlerin yeteneğini geliştirmeye yönelik bir mevzuat yok.*” (D1) şeklinde ifade edilebilir.

Çizelge 14’te belirtilen kaynak kısıtlılığı alt temasına ilişkin belirlenen kodlar; “okul binalarının ve fiziki donanımının kısıtlı olması, zamanın yetersiz olması, kadroların yetersiz olması”dır. Bu alt temaya ilişkin örnek katılımcı cümlesi: “*Yetenekli bir personeli geliştirmek için personele yeterli zaman sağlanmalı, personelin materyal, para gibi ihtiyaçlarını karşılamak gerekmektedir.*” (Ö1) şeklinde ifade edilebilir.

Çizelge 11. Kariyer geliştirme alt temasına ilişkin olarak belirlenen verilerin analizi

| Tema | Alt tema | Kodlar |
|-------------------------------|--------------------|--|
| Yetenek yönetimi uygulamaları | Kariyer geliştirme | Yetenek ve ilgiye göre görev almayı destekleme: D1 Kariyerde ilerleme fırsatı sunma: F1 Deneyime göre görevde yükseltme: F1 Çalışanlar için kariyer planı yapma: F1, Ö3 |

Çizelge 12. Yönetici nitelikleri alt temasına ilişkin olarak belirlenen verilerin analizi

| Tema | Alt tema | Kodlar |
|----------------------------|----------------------|--|
| Yetenek yönetimi engelleri | Yönetici nitelikleri | Yetenek yönetimi bilgi ve becerilerine sahip olmama: Ö1, F1, D2, D3 Yetenek seçiminde hata yapma: Ö1, Ö4 Yönetimde liyakat gözetmeme: Ö1, Y1, F1, D3 |

Çizelge 13. Yasal mevzuat alt temasına ilişkin olarak belirlenen verilerin analizi

| Tema | Alt tema | Kodlar |
|----------------------------|---------------|---|
| Yetenek yönetimi engelleri | Yasal mevzuat | Personel seçim ve atama sistemi: Ö1, Ö2, Y1, D1, D2, D3, Ö4 Yönetimin yasal yetkilerinin sınırlı olması: Ö1, Ö2, Y1, D1, D2, D3 Personel değerlendirme sisteminin olmaması: Ö2, Y1, Y2, P1 Yetenek yönetimin sistemli olmaması: Ö1, Y1, Y2, D1, Ö3, D2, Y2 Yetenekli çalışana pozitif ayrımcılık yapma: D1 Örgütsel yedekleme olmaması: Y1, D2 |

Çizelge 14. Kaynak kısıtlılığı alt temasına ilişkin olarak belirlenen verilerin analizi

| Tema | Alt tema | Kodlar |
|----------------------------|--------------------|--|
| Yetenek yönetimi engelleri | Kaynak kısıtlılığı | Okul binalarının ve fiziki donanımının kısıtlı olması: Ö1, Ö2, D1 Zamanın yetersiz olması: Ö1 Kadroların yetersiz olması: Y1 |

Çizelge 15'te belirtilen yetenek kaybı alt temasına ilişkin belirlenen kodlar; "maddi sıkıntılar nedeniyle işten ayrılma, ikinci işte çalışma nedeniyle işten ayrılma, görev karmaşası nedeniyle işe yabancılaşma, iş yükü fazlalığı nedeniyle yeteneklerini gösterememe"dir. Bu alt temaya ilişkin örnek katılımcı cümlesi: "Öyle durumlar oluyor ki mesela özel ders vermem gerekiyor. Okulda toplantılar oluyor. Kendimi de düşünmek durumundayım. O gün toplantıya veya eğitime katılamayabiliyorum. Okul da bu konuda benden destek bekliyor ama çalışma saatleri dışında düzenlenen toplantılara katılma zorunluluğu benim kendi kişisel çalışma programımı da olumsuz etkiliyor." (Ö1) şeklinde ifade edilebilir.

Çizelge 16'da belirtilen mikro örgütsel dinamikler alt temasına ilişkin belirlenen kodlar; "etkili iletişim olmaması, yetenek yönetimi farkındalığı olmaması, ortak karar sürecinin olmaması, örgütsel motivasyonun düşük olması, çalışma ortamının uygun olmaması, iş yükünün adil dağıtılmaması, mesleki ve kişisel gelişimin desteklenmemesi, yetenek geliştirme çalışmalarının yapılmaması"dir. Bu alt temaya ilişkin örnek katılımcı cümlesi: "Öğretmenlere (kendilerinden) beklenen davranışların neler olduğu (idarenin istedikleri) açık şekilde söylenmeli. Öğretmenlerin de idareden çekinmeden sıkıntılarını dile getirmelerini sağlayacak bir ortam olmalı." (Ö1) şeklinde ifade edilebilir.

Çizelge 17'de belirtilen bürokratik yapı alt temasına ilişkin belirlenen kodlar; "dikey hiyerarşinin azaltılması, merkezi düzeyde yetenek yönetimi sistemine geçilmesi, şeffaf politikaların uygulanması, okullarda insan kaynakları birimlerinin olması, okul özerkliğinin güçlendirilmesi, yöneticinin yasal yetkilerinin genişletilmesi, eğitim örgütü paradigmasının değişmesi"dir. Bu alt temaya ilişkin örnek katılımcı cümlesi: "Yetenek yönetiminin okullarda uygulanabilmesi için okulları özerkleştirmek gerekir." (D3) şeklinde ifade edilebilir.

Çizelge 18'de belirtilen personel seçimi ve görevlendirme alt temasına ilişkin belirlenen kodlar; "personel seçiminin yönetici ya da insan kaynakları birimi tarafından yapılması, personel seçiminde liyâkati esas alma, personel seçme sınav sisteminin değiştirilmesi, yetenek seçiminde uzman ve çalışan görüşü alma, yetenekleri testler aracılığıyla belirleme, yetenek seçiminde ayrıntılı gözlem yapma, yeteneklere göre görevlendirme yapma, yetenekli çalışanın kişilik özelliklerini belirleme, yetenekli çalışanın uzmanlık bilgi ve becerilerini belirleme, yetenek keşfi yapma, hedefe en uygun yetenekleri istihdam etme"dir. Bu alt temaya ilişkin örnek katılımcı cümlesi: "Çalışandan özgeçmiş, ödül gibi belgeler istenebilir. Referans önemlidir. Kurumdan referans yerine kişiye geldiği kurumun misyon ve vizyonu ile ilgili sorular sorulabilir." (P1) şeklinde ifade edilebilir.

Çizelge 15. Yetenek kaybı alt temasına ilişkin olarak belirlenen verilerin analizi

| Tema | Alt tema | Kodlar |
|----------------------------|---------------|--|
| Yetenek yönetimi engelleri | Yetenek kaybı | Maddi sıkıntılar nedeniyle işten ayrılma: Ö1, Y1 İkinci işte çalışma nedeniyle işten ayrılma: Ö1, Ö4 Görev karmaşası nedeniyle işe yabancılaşma: Ö1, Ö4 İş yükü fazlalığı nedeniyle yeteneklerini gösterememe: Ö1 |

Çizelge 16. Mikro örgütsel dinamikler alt temasına ilişkin olarak belirlenen verilerin analizi

| Tema | Alt tema | Kodlar |
|----------------------------|---------------------------|--|
| Yetenek yönetimi engelleri | Mikro örgütsel dinamikler | Etkili iletişim olmaması: Ö1, Ö2 Yetenek yönetimi farkındalığı olmaması: Y3 Ortak karar sürecinin olmaması: Ö2 Örgütsel motivasyonun düşük olması: D2 Çalışma ortamının uygun olmaması: Ö1, Ö2 İş yükünün adil dağıtılmaması: Ö1 Mesleki ve kişisel gelişimin desteklenmemesi: D1, P1 Yetenek geliştirme çalışmalarının yapılmaması: D2 |

Çizelge 17. Bürokratik yapı alt temasına ilişkin olarak belirlenen verilerin analizi

| Tema | Alt tema | Kodlar |
|----------------------------------|-----------------|--|
| Yetenek yönetimi çözüm önerileri | Bürokratik yapı | Dikey hiyerarşinin esnetilmesi: Ö2 Merkezi düzeyde yetenek yönetimi sistemine geçilmesi: D3 Şeffaf politikaların uygulanması: Y1 Okullarda insan kaynakları birimlerinin olması: Ö4 Okul özerkliğinin güçlendirilmesi: Y1, D3 Yöneticinin yasal yetkilerinin genişletilmesi: Ö2, Y1, D3 Eğitim örgütü paradigmasının değişmesi: Y1, D1, Ö3 |

Çizelge 18. Personel seçimi ve görevlendirme alt temasına ilişkin olarak belirlenen verilerin analizi

| Tema | Alt tema | Kodlar |
|-------------------------------------|-------------------------------------|--|
| Yetenek yönetimi çözüm önerileri | Personel seçimi ve görevlendirme | Personel seçiminin yönetici ya da insan kaynakları birimi tarafından yapılması: Y1 Personel seçiminde liyâkati esas alma: Ö2, Y1 Personel seçme sınav sisteminin değiştirilmesi: Ö4, D3 Yetenek seçiminde uzman ve çalışan görüşü alma: Y3 Yetenekleri testler aracılığıyla belirleme: Y3 Yetenek seçiminde ayrıntılı gözlem yapma: Y3 Yeteneklere göre görevlendirme yapma: F1, Ö3, P1, Y3 Yetenekli çalışanın kişilik özelliklerini belirleme: Ö1, Ö2, Y1, F1, Ö3, P1, Ö4, Y3, D3 Yetenekli çalışanın uzmanlık bilgi ve becerilerini belirleme: Ö1, Ö2, Y1, F1, Ö3, P1, Ö4, D3 Yetenek keşfi yapma: D1, Ö3 Hedefe en uygun yetenekleri istihdam etme: Ö3 |

Çizelge 19. Performans değerlendirme alt temasına ilişkin olarak belirlenen verilerin analizi

| Tema | Alt tema | Kodlar |
|-------------------------------------|-----------------------------|--|
| Yetenek yönetimi çözüm önerileri | Performans Değerlendirme | Öz değerlendirme yoluyla performans değerlendirme: D1 Sürece dayalı performans değerlendirme: Ö3 360 Derece Performans değerlendirme: Ö2, P1, Ö4 Sistemli performans değerlendirme: Ö2, P1, Y3 Etik performans değerlendirme: Ö2 |

Çizelge 20. Mikro örgüt dinamikleri alt temasına ilişkin olarak belirlenen verilerin analizi

| Tema | Alt tema | Kodlar |
|-------------------------------------|----------------------------|--|
| Yetenek yönetimi çözüm önerileri | Mikro örgüt dinamikleri | Etkili iletişim ortamı sağlama: Ö2, Y1, D1, F1, Ö3, P1, Ö4 Örgüt kültürünü güçlendirme: Ö3, P1, Ö5 Değer ve okul temelli örgüt anlayışının olması: Y1, D1 Örgüt kararlarında paydaş görüşü alma: Ö2 Örgütsel hedeflerin açık, anlaşılır ve ulaşılabilir olması: Ö2 Elde tutma ve bağlılığı sağlama: D1, F1, Ö3 Yetenek yönetimi Ar-Ge çalışması yapma: D1 Diğer eğitim kurumlarıyla işbirliği yapma: D1, Ö4 Çalışma koşullarını iyileştirilme: Ö4, Y3 Adil yönetim anlayışı olması: Ö4 Yönetimin inisiyatif olması: Ö2 |

Çizelge 21. Destekleme ve geliştirme alt temasına ilişkin olarak belirlenen verilerin analizi

| Tema | Alt tema | Kodlar |
|-------------------------------------|-----------------------------|---|
| Yetenek yönetimi çözüm önerileri | Destekleme ve Geliştirme | Mesleki, kişisel, akademik destek sağlanma: Y3 Yeteneklerin gösterilmesini sağlama: P1 Yetenekleri maddi ve manevi teşviklerle destekleme: Ö2, Y1, D1, Ö3, Ö4, Y3 Yetenek geliştirme eğitimleri ve uygulamaları yapma: Ö2, D1, F1, Ö4, Y3 Yetenek yönetimi farkındalığı sağlama: D1, Ö3, D3 |

Çizelge 19’da belirtilen performans değerlendirme alt temasına ilişkin belirlenen kodlar; “öz değerlendirme yoluyla performans değerlendirme, sürece dayalı performans değerlendirme, 360 derece performans değerlendirme, sistemli performans değerlendirme, etik performans değerlendirme”dir. Bu alt temaya ilişkin örnek

katılımcı cümlesi: “Performans değerlendirme ucu açık bir konudur. Değerlendirmeyi yapacak kişinin tarafsız ve değerlendireceği konuda gerekli birikime sahip olması gerekmektedir. Değerlendirmenin dönütü hızlı ve açık şekilde verilmelidir.” (Ö2) şeklinde ifade edilebilir.

Çizelge 20’de belirtilen mikro örgüt dinamikleri alt temasına ilişkin belirlenen kodlar; “etkili iletişim ortamı sağlama, örgüt kültürü güçlendirme, değer ve okul temelli örgüt anlayışının olması, örgüt kararlarında paydaş görüşü alma, örgütsel hedeflerin açık, anlaşılır ve ulaşılabilir olması, elde tutma ve bağlılığı sağlama, yetenek yönetimi Ar-Ge çalışması yapma, diğer eğitim kurumlarıyla işbirliği yapma, çalışma koşullarını iyileştirme, adil yönetim anlayışının olması, yönetimin inisiyatif alması”dır. Bu alt temaya ilişkin örnek katılımcı cümlesi: *“Çalışanların yeteneklerini gösterdiği alanların zenginleşmesi, özellikle bilime katkı sağladığı istekleri yerine getirilmelidir.” (P1)* şeklinde ifade edilebilir.

Çizelge 21’de belirtilen destekleme ve geliştirme alt temasına ilişkin belirlenen kodlar; “mesleki, kişisel, akademik, destek sağlama, yeteneklerin gösterilmesini sağlama, yetenekleri maddi ve manevi teşviklerle destekleme, yetenek geliştirme eğitimleri ve uygulamaları yapma, yetenek yönetimi farkındalığı sağlama”dır. Bu alt temaya ilişkin örnek katılımcı cümlesi: *“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.” (Ö4)* şeklinde ifade edilebilir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmen, öğretim elemanı ve yöneticiler eğitim öğretim hizmetinin gerçekleştirilmesini sağlayan insan kaynağını ifade etmektedir. Devletin kamu hizmeti olarak sunmuş olduğu eğitim öğretim hizmetinin nitelikli bir şekilde gerçekleştirilmesinde insan kaynağının sahip olduğu nitelikler, bilgi ve beceriler önemli bir role sahiptir.

Türkiye’de 2012 yılında itibaren eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi ile ilgili akademik araştırmalar yapılmaya başlanmış olup bu araştırmaların çoğunluğu nitel ya da karma yöntem kullanılarak gerçekleştirilmiştir (Akar, 2012; Aydın Gülbahar, 2019; Aytaç, 2014; Aytaç & Tufan, 2015; Aytaç & İpek, 2021; Becerikli, 2019; Bulgulu, 2017; Çeven, 2019, Dilber, 2020; Erol, 2019; Gök, 2021; Günbey, 2016; Gündüzalp, 2016; Gündüzalp & Boytak Özkan, 2019; Koçak, 2020; Tabancalı & Korumaz, 2014, Yarar, 2015; Yiğitalp, 2020). Bu durumun nedeni eğitim araştırmalarının sadece kuramdan değil uygulamalardan da anlamlar çıkarmayı ve uygulamayı şekillendiren pratik çözümler üretmeyi hedeflemesi olabilir (Beycioğlu, Özer & Kondakçı, 2018; Mortimore, 2000). Eğitim uygulamaları incelenerek kavramları keşfetmek ve kavramlardan hareketle kapsayıcı temalara ulaşmak için genellikle nitel yöntemler tercih edilmektedir. Bu durumun bir diğer nedeni eğitim yönetimi alanına 1980’li yıllardan itibaren Greenfield devrimi olarak ifade edilen paradigma değişimiyle açıklanabilir (Oplatka, 2010). Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda pozitivist paradigmanın eleştirilmesi ve yorumsayıcı paradigmanın öne çıkarılmasına dayanan eleştiriler araştırmacıların nitel araştırmalara yönelmesine zemin oluşturmuştur (Oplatka,

2010). 1990’lı yılların başından itibaren ise sosyal bilim araştırmalarında karma yaklaşım temelli araştırmalar öne çıkmaya başlamıştır (Baki & Gökçek, 2012). Greene’nin

(2007) sosyal bilimlere ve program geliştirmeye farklı perspektiflerle bakarak sosyal dünyayı çeşitli yönleriyle anlamlandırmaya olanak sağlayan çoklu zihinsel modele dayalı yaklaşımlar olarak tanımladığı karma temelli yaklaşımlar son yıllarda Türkiye’deki eğitim yönetiminde araştırmalarına da yansımış, nitel ve karma temelli araştırmaların sayısında artış gözlemlenmiştir (Şişman, 1998).

Bu araştırmada Türkiye’de eğitim örgütlerinde yetenek yönetimiyle ilgili yapılan araştırmalarda ilk ana temanın yetenek yönetimi uygulamaları olduğu görülmektedir. Yetenek yönetimiyle ilgili en yaygın uygulamalar elde tutma ve bağlılık alt temasında toplanmaktadır. Bunu takiben diğer yaygın uygulamaların yetenek araştırma ve bulma, yetenek seçme, yetenek belirleme, istihdam etme, eğitim ve geliştirme alt temalarında toplandığı görülmektedir. Araştırmaya göre eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi uygulamalarıyla ilgili nadiren kullanılan uygulamaların hedef ve stratejilerin belirlenmesi, yetenek havuzu oluşturma, kilit pozisyonları belirleme, performans değerlendirme, kariyer ve geliştirmeyle ilgili alt temalarında toplandığı görülmektedir. Buna dayanarak okullarda görev yapması için yetenekli öğretmen ve yöneticilerin bulunması ve seçilmesi, öğretmen ve yöneticilere yeteneklerine göre görev ve sorumluluk verilmesi, yetenekleri geliştirme fırsatları ve eğitimleri sunulması, yetenekli öğretmen ve yöneticilerin örgütsel bağlılığıyla ilgili uygulamaların öne çıktığı söylenebilir. Alan yazında eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılığın iş tatmini (Demirtaş 2010; Gumasing & Ilo, 2023; Karataş & Güleş, 2010; Kayabaşı & Orhaner, 2023; Kekül & Genç, 2023) ve motivasyonu (Memişoğlu & Kalay, 2017) arttırdığına yönelik araştırma sonuçları mevcuttur. Bireylerin iş tatmini ve motivasyonunun yüksek olması performanslarını olumlu etkilemektedir (Jalagat, 2016; Sukmawati, Palisuri, Ruslan & Nur, 2023). Buna ek olarak örgütlerde yetenekli bireylerin olmasının ve yeteneklerine göre görevlendirme yapılmasının performansı arttırdığı (Boz 2021; Collings, Mellahi, & Cascio, 2019) ile ilgili araştırmalar bulunmaktadır. Bireylerin yüksek performans gösterdiği örgütler, hedeflere ulaşmada örgütün performansını arttırabilmekte (Fitrio, Remofa, Hardi, & Ismail, 2023), örgütün diğerlerine göre rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlamaktadır (Altuntuğ, 2009; Williamson, 2011). Buna dayanarak eğitim örgütlerinde rekabet avantajı elde etmek için bu uygulamalara ağırlık verildiği söylenebilir. Eğitimde özelleştirme politikalarıyla birlikte eğitim örgütlerinde rekabet olgusunun daha fazla öne çıktığı görülmektedir (Bakioğlu & Sarıkaya, 2015). Bu yeni anlayışla özel okul sayılarında artış yaşanmış, özel okullar ile yarışmak durumunda kalan devlet okulları da bu rekabet arenasına dahil olmaya başlamıştır (Sever, Yırcı, & Kocabaş, 2019).

Bu araştırmada Türkiye’de eğitim örgütlerinde yetenek yönetimiyle ilgili yapılan araştırmalarda ikinci ana temanın yetenek yönetimi engelleri olduğu görülmektedir. Yetenek

yönetiminin uygulanmasında karşılaşılan engeller en yaygın biçimde yasal mevzuat alt temasında toplanmaktadır. Araştırmada bu engeller yoğun olarak personel seçme ve yerleştirmenin merkezi yönetim tarafından yapılması, performans değerlendirmenin sistemli olmaması ve eğitimcilere kariyerle ilerleme fırsatı sunulmaması olarak ifade edilmiştir. Türkiye’de devlet okulları için öğretmen seçme ve yerleştirme Kamu Personel Seçme Sınavı aracılığıyla, yönetici seçme ve yerleştirme için Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Sınavı aracılığıyla yapılmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından belirlenen kontenjanlara göre uygun okullara öğretmen ve yönetici atamaları gerçekleştirilmektedir (MEB, Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, 2015; MEB Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği, 2021). Yükseköğretim kurumlarına öğretim üyesi olarak atama ilgili yönetmeliğe göre Yükseköğretim Kurulu tarafından gerçekleştirilmektedir (Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atama Yönetmeliği, 2018). Özel okullarda ve proje okullarında öğretmen ve yönetici seçiminde farklı kriterler aranmakla birlikte tüm eğitim örgütleri merkezi yönetime bağlı bürokratik yapıya sahip olması nedeniyle ilgili yasa ve yönetmeliklerin dışına çıkması söz konusu olamamaktadır (Becerikli, 2019; Erol, 2019; Aydın Gülbahar, 2019, Koçak, 2020, Özdemir, 2012). Buna göre Türkiye’de eğitim örgütleri için insan kaynağının seçiminin merkezi yönetim tarafından yapılması ve okul yönetiminin personel seçmeyle ilgili yasal yetkilerinin olmaması nedeniyle yetenekleri araştırma, bulma, yeteneklere göre yerleştirme ve görevlendirme süreçlerinin sistemli bir biçimde gerçekleştirilmesi mümkün olmamaktadır.

Türkiye’de aday öğretmenlerin performanslarıyla ilgili değerlendirmenin 2015 yılından itibaren görev yaptığı eğitim kurumunun müdürü tarafından 50 kriterden oluşan bir değerlendirme formuyla her ders yılı sonunda yapılması ile ilgili yönetmelik yürürlüğe girmiştir (MEB Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, 2015). Buna ek olarak 2018 yılında Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yapılan açıklamada öğretmenlerin performans değerlendirme sisteminin güncellenmesiyle ilgili olarak Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı" hazırlanmakta olduğu ve öğretmenlerin performanslarının bu süreçte değerlendirilmeyeceği ifade edilmiştir. Bu açıklamadan itibaren Milli Eğitim Bakanlığı tarafından öğretmen ya da yöneticilerin performans değerlendirmesi hakkında yeni bir yönetmelik yayımlanmamıştır. Buna ek olarak Milli Eğitim Bakanlığı tarafından görevlerinde üstün başarı gösteren, bilimsel çalışmalar yapan ve yarışmalarda dereceye giren ve sicilinde herhangi bir cezası bulunmayan öğretmenlerin ödüllendirilmesi ile ilgili esasları içeren yönerge (2506 Sayılı Tebliğler Dergisi, 1999), 2011 yılında yayınlanan 2643 sayılı Tebliğler Dergisi ile yürürlükten kaldırılmış, aylıkla ödüllendirmeyle ilgili olarak ödüllendirilecek personel sayısına sınırlandırma getirilmiştir. Yükseköğretime bağlı eğitim kurumlarında öğretim üyeleri hakkında sistemli ve bütüncül bir performans değerlendirmenin yapılmadığını söylemek

mümkündür (Başbuğ & Ünsal, 2012; Çakır, 2008; Esen & Esen, 2015; Orhan, 2023; Tonbul, 2008). Buna göre Türkiye’de eğitimcilerin yeteneklerinin değerlendirilmesini kapsayan plânlı ve sistemli bir performans değerlendirme sisteminin olmadığını söylemek mümkündür.

Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı tarafından öğretmenlerin atamaları ve mesleki gelişimleri ile kariyer basamaklarında ilerlemelerini düzenlemek amacıyla 2022 yılında Öğretmenlik Meslek Kanunu ve Aday Öğretmenlik ve Öğretmenlik Kariyer Basamakları Yönetmeliği Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmelikte öğretmenliğin adaylık döneminden sonra öğretmenlik, uzman öğretmenlik ve başöğretmenlik olmak üzere üç kariyer basamağına ayrılması, uzman öğretmen ya da başöğretmen olmak için öngörülen yazılı sınava başvurma şartları ve ilgili sınavdan muafiyet koşulları açıklanmıştır. (MEB, Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü, 2022). Öğretmenlik Meslek Kanunu ile ilgili olarak eğitimcilerin farklı görüşleri bulunmaktadır. Öğretmenlerin bazıları ilgili kanun ile kariyer basamaklarına göre öğretmenlerin maaşlarının artması ve mesleki itibarın yükselmesinin sağlanabileceği yönünde görüş bildirmiştir. Bazı öğretmenler ise kariyer basamaklarının öğretmenler arasında ayrışmalara neden olacağını ve kariyerde ilerlemenin sınavsız olması gerektiğini ifade etmişlerdir (Aksoy & Taşkın, 2023; Canatan Doğan, 2022; Çobanoğlu & İlkin, 2023; İş & Birel, 2022; Özocak & Argon, 2023). Buna ek olarak öğretmenlik kariyerinde ilerlemenin mesleğin doğasına uygun olmadığını ifade eden öğretmen görüşleri de bulunmaktadır (Baş, Kibar Furtun, Kapusizoğlu, & Ulu Aslan, 2023). İlgili kanun ve yönetmeliğin içeriği ve sınav sisteminin içeriği itibarıyla Türkiye’de eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi anlayışı temelinde kariyerde ilerlemenin güç olduğu söylenebilir.

Araştırmada yetenek yönetiminin uygulanmasında karşılaşılan engeller nadiren yöneticilerin yetenek yönetimi bilgi ve becerilerine sahip olmaması, yetenek seçiminde liyakatsiz ya da hatalı davranmaları gibi yönetici nitelikleri, fiziksel kadro, fiziksel imkânlar ya da zaman ile ilgili kaynak kısıtlılıkları, öğretmenlerin maddi sebeplerle işten ayrılması ya da görev karmaşası yaşaması, eğitim örgütlerinde iletişim sorunları, ortak karar alma süreçlerinin olmaması, çalışma ortamı ile ilgili olumsuzluklar, adaletsiz görev dağılımı gibi mikro örgütsel dinamikler olarak görülmektedir.

Bu araştırmada Türkiye’de eğitim örgütlerinde yetenek yönetimiyle ilgili yapılan araştırmalarda üçüncü ana temanın yetenek yönetimi çözüm önerileri olduğu görülmektedir. Bu temaya ilişkin bulgular, meta sentez araştırması olarak yürütülen bu araştırmanın önerilerini de oluşturmaktadır. Yetenek yönetimiyle ilgili çözüm önerilerinin en yaygın biçimde personel seçimi ve görevlendirme alt temasında, yaygın olarak ise mikro örgüt uygulamaları temasında, nadiren bürokratik yapı, performans değerlendirme, destekleme ve yetiştirme temalarında toplandığı görülmektedir. Buna göre personel seçimiyle ilgili olarak eğitimci görüşlerine göre okullarda

yetenek yönetiminin uygulanabilmesi için yetenekli öğretmen ve yöneticinin kişilik özelliklerinin belirlenmesi, yeteneklerin sistemli ve ayrıntılı yöntemlerle belirlenmesi, personel seçme ve atama sisteminin değiştirilmesi, yeteneklere göre seçme ve görevlendirme yapılması, eğitim örgütlerinde mikro boyut uygulamaları ile ilgili olarak örgüt kültürünün güçlendirilmesi, etkili iletişim ortamının alma süreçlerinin sağlanması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, yetenek yönetimiyle ilgili araştırma geliştirme çalışmalarının yapılması, yönetimin risk alabilmesi, değer ve okul temelli anlayışa geçilmesi gibi uygulamalar yetenek yönetiminin çözüm önerileri olarak ifade edilmiştir.

Araştırmaya göre yetenek yönetimi ile ilgili çözüm önerilerinin nadiren bürokratik yapı, performans değerlendirme, destekleme ve yetiştirme alt temalarında toplandığı görülmektedir. Buna göre eğitim örgütlerinin bürokratik yapısıyla ilgili olarak eğitim örgütü paradigmasının değişmesi ve şeffaf politikaların benimsenmesi, merkezi yönetim olarak yetenek yönetimi anlayışına geçilmesi, dikey hiyerarşinin esnetilmesi, okul özerkliğinin güçlendirilmesi ve insan kaynakları birimlerinin kurulması gibi öneriler ifade edilmiştir. Performans değerlendirmeye ilgili olarak performans değerlendirmenin sistemli hale getirilmesi ve etik olması, performans değerlendirmede öz değerlendirme, sürece dayalı değerlendirme, 360 derece değerlendirme gibi yöntemlerin kullanılması önerilmiştir. Destekleme ve geliştirme ile ilgili olarak mesleki, kişisel ve akademik desteğin sağlanması, yeteneklerin gösterilmesinin sağlanması ve yeteneklerin maddi manevi teşviklerle desteklenmesi, yetenek geliştirme eğitimlerinin ve uygulamalarının sağlanması gibi öneriler ifade edilmiştir.

Türkiye’de eğitim sorunlarına dair temel meselelerden biri öğretmen, öğretim elemanı ve yöneticilerden oluşan insan kaynağını yetiştirme ve seçme politikaları olarak ifade edilmektedir (Balyer, Özcan & Bayram, 2021). Bu doğrultuda eğitim sorunlara çözüm bulunması için eğitimcilerin sahip olması gereken yeteneklerin belirlenmesi, yeteneklerine göre seçme ve yerleştirme yapılması, yeteneklerinin geliştirilmesi ve değerlendirilmesi, kariyerde ilerleme fırsatlarının sunulması süreçlerini kapsayan yetenek yönetimi anlayışı eğitimde insan kaynakları yönetimine yeni bir perspektif kazandırabilir. Bu yeni perspektifin eğitimcinin kişisel ve mesleki yeteneklerinin gelişimine katkı sağlamasının yanında eğitim kurumlarında örgütsel performansı arttırarak eğitim öğretimin niteliğini yükseltmesi ve böylece toplumsal refah ve kalkınmaya katkıda bulunması söz konusu olabilir.

Extended Abstract

Introduction

“Behind every talented person, there are always other talented people.” This phrase is known as a Chinese proverb. This sentence emphasizes the importance of other people's talents who support him in discovering, guiding, developing and evaluating a person's talent.

According to this, in order for a person to show his talents, he must be with people who provide the appropriate environment and conditions. It is thought that the structure of the organizations and various organizational dynamics are effective in displaying the abilities of the individual.

The age of change that started with globalization and the speed of information flow have increased competition in the business world. Organizations have started to prefer talented individuals to gain competitive advantage. In addition, organizations want to be preferred by talented individuals. As a result, the concept of talent management has been developed as a new understanding of human resources (Atlı, 2017).

It is thought that practices such as placing educators in appropriate schools according to their abilities, taking appropriate tasks for their abilities, evaluating their talents, rewarding and taking measures to develop them can be integrated into the education system for a qualified education.

Researches on talent management in educational organizations have been started in Turkey since 2012 (Akar, 2012). In this study, answers to the following questions were sought:

1. What are the talent management practices in educational organizations in Turkey?
2. What are the obstacles to the implementation of talent management in educational organizations in Turkey?
3. What are the solution suggestions of practitioners for talent management in Turkey?

Method

This research focuses on qualitative and mixed studies on talent management practices in educational organizations. In order to evaluate and synthesize the findings of these studies, the meta-synthesis method based on a qualitative approach was used (Bair, 1999; Strobel von Barneveld, 2009; Polat & Ay, 2016). In this research, 31 studies were reached in the Dergipark database, which is affiliated to the Higher Education Council (YÖK) National Thesis Scanning Center and TÜBİTAK ULAKBİM. According to the research criteria, 13 studies were included in the meta-synthesis.

Results

According to the findings of this research; 3 themes were determined as talent management practices, talent management barriers and talent management solution suggestions. Sub-themes related to the theme of talent management practices; determination of targets and strategies, identification of key positions, talent search, talent selection, identification and employment, talent pooling, performance evaluation, training and development, retention and commitment, career development. Sub-themes related to the theme of talent management barriers; managerial qualifications, legal regulations, resource constraints, loss of talent, micro-organizational dynamics. Sub-themes related to the

theme of talent management solution proposals; bureaucratic structure, performance evaluation, personnel selection and assignment, micro-organization dynamics, support and development.

Discussion

The human resources that provide education and training services are teachers, instructors and administrators working in educational institutions. Human resources are important in the qualified delivery of education and training services, which are public services of the state.

Academic research on talent management in educational organizations has begun to be conducted in Turkey since 2012. Qualitative or mixed methods were used in most of these studies (Akar, 2012; Aydın Gülbahar, 2019; Aytaç, 2014; Aytaç & Tufan, 2015; Aytaç & İpek, 2021; İlerikli, 2019; Bulgulu, 2017; Çeven, 2019, Dilber, 2020 ; Erol, 2019; Gök, 2021; Günbey, 2016; Gündüzalp, 2016; Gündüzalp & Boytak Özkan, 2019; Koçak, 2020; Tabancalı & Koşuz, 2014, Yazar, 2015; Yiğitalp, 2020). The reason for this may be that educational research aims to derive meaning not only from theory but also from practices and produce practical solutions that shape practice (Beycioğlu, Özer & Kondakçı, 2018; Mortimore, 2000). The reason why qualitative research is preferred is to examine educational practices and explore concepts related to education. Another reason for this may be the paradigm shift in the field of educational administration, referred to as the Greenfield revolution, since the 1980s (Oplatka, 2010). Criticisms based on criticizing the positivist paradigm and highlighting the hermeneutical paradigm in research conducted in social sciences have formed the basis for researchers to turn to qualitative research (Oplatka, 2010). Since the early 1990s, mixed approach-based research has begun to increase in social science research (Baki & Gökçek, 2012). This change has also been reflected in research in educational administration in Turkey in recent years (Şişman, 1998).

In this research, the first main theme in the research on talent management in educational organizations in Turkey was determined as talent management practices. The most common practices related to talent management are collected under the sub-theme called retention and engagement. Other common practices were determined as the sub-themes of talent search and finding, talent selection, talent identification, employment, training and development. Rarely used applications related to talent management applications; Determining goals and strategies, creating a talent pool, determining key positions, performance evaluation, career and development were determined as sub-themes. Based on this, it can be said that practices related to finding and selecting talented teachers and administrators to work in schools, assigning duties and responsibilities to teachers and administrators according to their abilities, providing talent development opportunities and training, and organizational commitment of talented teachers and administrators come to the fore. In the literature, there

are research results showing that organizational commitment increases job satisfaction (Demirtaş 2010; Gumasing & Ilo, 2023; Karataş & Güleş, 2010; Kayabaşı & Orhaner, 2023; Kekül & Genç, 2023) and motivation (Memişoğlu & Kalay, 2017) in educational organizations. High job satisfaction and motivation of individuals positively affects their performance (Jalagat, 2016; Sukmawati, Palisuri, Ruslan & Nur, 2023). In addition, there are studies showing that practices such as employing talented individuals in organizations and assigning individuals according to their abilities increase performance (Boz 2021; Collings, Mellahi, & Cascio, 2019). Organizations in which individuals show high performance can increase the performance of the organization in achieving goals (Fitrio, Remofa, Hardi, & Ismail, 2023), enabling the organization to gain a competitive advantage over others (Altuntuğ, 2009; Williamson, 2011). Based on this, it can be said that these practices are emphasized in order to gain competitive advantage in educational organizations. It is seen that the phenomenon of competition in educational organizations has become more prominent with the privatization policies in education (Bakioğlu & Sarıkaya, 2015). With this new understanding, there was an increase in the number of private schools, and public schools had to compete with private schools (Sever, Yırcı, & Kocabaş, 2019).

In this research, the second main theme in the research on talent management in educational organizations in Turkey is; identified as talent management barriers. The most common obstacle is the legal legislation subtheme. In the research, these obstacles were determined as the fact that personnel selection and placement are carried out by the central administration, performance evaluation is not systematic, and educators are not provided with career advancement opportunities. In Turkey, the selection and placement of teachers for public schools is done through the Public Personnel Selection Examination, and the selection and placement of administrators is done through the Administrator Selection Examination for Educational Institutions. Teachers and administrators are appointed to suitable schools according to the quotas determined by the Ministry of National Education (MEB, Appointment and Relocation Regulation, 2015; MEB Regulation on Selection and Assignment of Administrators for Educational Institutions, 2021). Appointment as a faculty member to higher education institutions is carried out by the Council of Higher Education in accordance with the relevant regulation (Regulation on Promotion and Appointment to Faculty Membership, 2018). Although different criteria are required for the selection of teachers and administrators in private schools and project schools, it is not possible for them to go beyond the relevant laws and regulations since all educational organizations have a bureaucratic structure affiliated with the central government (Becerikli, 2019; Erol, 2019; Aydın Gülbahar, 2019, Koçak, 2020). , Özdemir, 2012). Accordingly, since the selection of human resources for educational organizations in Turkey is made by the central

government and the school administration does not have the legal authority to select personnel, it is not possible to systematically carry out the processes of searching for, finding, placing and assigning talents according to talents.

In Turkey, in 2015, the regulation regarding the evaluation of the performance of candidate teachers by the school principal at the end of each academic year with an evaluation form consisting of 50 criteria came into force (MEB Teacher Appointment and Relocation Regulation, 2015). In addition, in the statement made by the Ministry of National Education in 2018, it was stated that the "Draft General Regulation on the Evaluation of the Achievements of Public Personnel" was being prepared regarding the update of the performance evaluation system of teachers and that the performances of teachers would not be evaluated in this process. As of this statement, the performance of teachers or administrators will be evaluated by the Ministry of National Education. In addition, the Ministry of National Education issued a directive (Journal of Announcements No. 2506, 1999) in 2011, which includes the principles for rewarding teachers who show outstanding success in their duties, conduct scientific studies, rank high in competitions and do not have any penalties on their record. It was abolished with the published Journal of Announcements No. 2643, and a limitation was imposed on the number of personnel to be rewarded regarding salary rewards. It is possible to say that there is no systematic and holistic performance evaluation of faculty members in educational institutions affiliated with higher education (Başbuğ & Ünsal, 2012; Cakir, 2008; Esen & Esen, 2015; Orhan, 2023; Tonbul, 2008). Accordingly, it is possible to say that there is no planned and systematic performance evaluation system in Turkey that covers the evaluation of educators' abilities.

In Turkey, the Teaching Vocational Law and the Regulation on Candidate Teachers and Teaching Career Stages were published in the Official Gazette and entered into force in 2022 by the Ministry of National Education in order to regulate the appointments, professional development and advancement of teachers in their career stages. In this regulation, the division of teaching into three career stages as teaching, specialist teaching and head teaching after the candidacy period, the conditions for applying for the written exam to become a specialist teacher or head teacher and the conditions for exemption from the relevant exam are explained. (MEB, General Directorate of Teacher Training and Development, 2022). Educators have different opinions regarding the Teaching Profession Law. Some of the teachers stated that the relevant law could increase the salaries of teachers according to their career stages and increase their professional reputation. Some teachers have stated that career stages will cause divisions among teachers and that career advancement should be without exams (Aksoy & Taşkın, 2023; Canatan Doğan, 2022; Çobanoğlu & İlkin, 2023; İş & Birel, 2022; Özocak & Argon, 2023). In addition, there are teachers' opinions stating that advancing in a teaching career is not in line with the nature of the

profession (Baş, Kibar Furtun, Kapusizoğlu, & Ulu Aslan, 2023). Considering the content of the relevant law and regulation and the content of the examination system, it can be said that it is difficult to advance in a career based on the talent management approach in educational organizations in Turkey.

In the research, rarely encountered obstacles in the implementation of talent management are managers' lack of talent management knowledge and skills, managerial qualities such as unqualified or erroneous behavior in talent selection, resource limitations related to physical staff, physical facilities or time, teachers leaving their jobs for financial reasons or experiencing task confusion. , were identified as micro organizational dynamics such as communication problems in educational organizations, lack of joint decision-making processes, negativities related to the working environment, and unfair task distribution.

In this research, the third main theme in the research on talent management in educational organizations in Turkey is; They were determined as solution suggestions regarding talent management. The findings regarding this theme also constitute the recommendations of this research, which was conducted as a meta synthesis research. It is seen that solution suggestions regarding talent management are most commonly gathered under the sub-theme of personnel selection and assignment, most commonly under the theme of micro-organizational practices, and rarely under the themes of bureaucratic structure, performance evaluation, support and training. Accordingly, according to the opinions of educators regarding personnel selection, in order to implement talent management in schools, determining the personality characteristics of talented teachers and administrators, determining talents with systematic and detailed methods, changing the personnel selection and appointment system, selecting and assigning according to talents, micro dimension applications in educational organizations. Practices such as strengthening the organizational culture, providing effective communication environment and processes, improving working conditions, conducting research and development studies on talent management, allowing management to take risks, and switching to a value and school-based approach are expressed as solution suggestions for talent management.

According to the research, it is seen that solution suggestions regarding talent management are rarely gathered under the sub-themes of bureaucratic structure, performance evaluation, support and training. Accordingly, suggestions regarding the bureaucratic structure of educational organizations such as changing the educational organization paradigm and adopting transparent policies, switching to a talent management approach as central management, stretching the vertical hierarchy, strengthening school autonomy and establishing human resources units have been expressed. Regarding performance evaluation, it has been suggested that performance evaluation should be systematized and

ethical, and that methods such as self-assessment, process-based evaluation, and 360-degree evaluation should be used in performance evaluation. Regarding support and development, suggestions such as providing professional, personal and academic support, ensuring that talents are demonstrated and supporting talents with material and moral incentives, and providing talent development training and practices have been expressed.

One of the main issues regarding education problems in Turkey is expressed as the policies of training and selecting human resources consisting of teachers, faculty members and administrators (Balyer, Özcan & Bayram, 2021). In this regard, the concept of talent management, which covers the processes of determining the skills that educators should have in order to find solutions to educational problems, selection and placement according to their skills, developing and evaluating their skills, and offering career advancement opportunities, can bring a new perspective to human resources management in education. In addition to contributing to the development of educators' personal and professional skills, this new perspective may also increase the quality of education by increasing organizational performance in educational institutions, thus contributing to social welfare and development.

Pedagogical Implications

One of the main issues regarding education problems in Turkey is expressed as the policies of training and selecting human resources consisting of teachers, lecturers and administrators (Balyer, 2021). In this direction, it is necessary to determine the abilities that educators should have in order to find solutions to educational problems. It is important to select and place educators according to their abilities, to develop and evaluate their talents, and to provide educators with career advancement opportunities. The understanding of talent management, which covers these processes, can provide a new perspective for human resources management in education. This new perspective can improve the quality of education and thus contribute to social welfare and development.

Araştırmanın Etik Taahhüt Metni

Yapılan bu çalışmada bilimsel, etik ve alıntı kurallarına uyulduğu; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifatın yapılmadığı, karşılaşılabilecek tüm etik ihlallerde "Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi ve Editörünün" hiçbir sorumluluğunun olmadığı, tüm sorumluluğun Sorumlu Yazara ait olduğu ve bu çalışmanın herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiş olduğu sorumlu yazar tarafından taahhüt edilmiştir.

Kaynaklar

Akar, F. (2012). *Yetenek yönetiminin bazı Türk üniversitelerinde uygulanmasına ilişkin öğretim üyelerinin görüş ve önerileri*

- (Tez No. 311783) [Yayımlanmış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi.
- Akar, F. (2015). *Yetenek yönetimi*. 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 <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/209747>.
- Alkoy, G., ve Taşkın, G. (2023). Öğretmenler öğretmenlik meslek kanunu kariyer basamakları düzenlemesi hakkında ne düşünüyor? *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(2), 1301-1323. <https://doi.org/10.17679/inuefd.1198580>
- Altınöz, M. (2009). *Yetenek yönetimi*. Nobel Yayınları.
- Atlı, D. (2017). *Yetenek yönetimi*. Abaküs Yayınları.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde yeni dönem: yetenek yönetimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 68-97. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/842585>
- Altuntuğ, N. (2009). Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde yeteneklerin rolü: Yetenek yönetim yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 445-460. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/194647>
- Aytaç, T. (2015). Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin yetenek yönetimi yaklaşımına ilişkin metaforik algıları. *Turkish Studies (Elektronik)*, 10(7), 125-148. <https://search.trdizin.gov.tr/yayin/detay/254784/>
- Aytaç, T. (2014). Okullarda bütünleştirilmiş yetenek yönetimi modeli: Öğretmen görüşleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 39(39), 1-24. <https://doi.org/10.15285/EBD.2014397394>
- Aytaç, T., ve İpek C. (2021). Okul yöneticilerinin okullarda yetenek yönetimi yaklaşımının uygulanabilirliğine ilişkin görüşleri (nitel bir analiz). *Milli Eğitim Dergisi*, 232, (357-382). <https://doi.org/10.37669/milliegitim.756552>
- Aydın G. Ç. (2019) *Özel okullarda görev yapmakta olan yöneticilerin yetenek yönetimine ilişkin görüşlerinin incelenmesi* (Tez No. 582043) [Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi.
- Bair, C. R. (1999). Meta-synthesis: A new research methodology. The Annual Meeting of the Association for the Study of Higher Education. San Antonio, Texas, (ERIC document no. ED 473866 <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED473866.pdf>).
- Baki, A., ve Gökçek, T. (2012). Karma yöntem araştırmalarına genel bir bakış. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(42), 1-21. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/70397>
- Bakioğlu, A., ve Sarıkaya, A. K. (2015). *Eğitimde özelleştirme: Avantajlar ve dezavantajlar*. Nobel.
- Balyer, A., Özcan, K. ve Bayram, A. (2021). *Eğitim politikaları*. Anı Yayıncılık.
- Baş, B., Kibar Furtun, M. H., Kapusuzoğlu, F., ve Ulu Aslan, E. (2023). Öğretmenlik kariyer basamakları ve yazılı sınavına ilişkin türkçe öğretmenlerinin görüşleri: Neyi, nasıl algılıyor, yorumluyor ve öneriyorlar? *Journal of Mother Tongue Education/Ana Dili Eğitim Dergisi*, 11(1). <https://doi.org/10.16916/aded.1211752>
- Becerikli, E. (2019). *Milli Eğitim Bakanlığı proje okul yöneticilerinin yetenek yönetimi ile ilgili görüşleri* (Tez No. 581211) [Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi.
- Başbuğ, G., ve Ünsal, P. (2012). Kurulacak bir performans değerlendirme sistemi hakkında akademik personelin görüşleri. *Psikoloji Çalışmaları*, 29, 1-24. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/99932>

- Beycioğlu, K., Özer, N., ve Kondakçı, Y. (2018). *Eğitim yönetiminde araştırma*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bondas, T., and Hall, E. O. (2007). A decade of metasyntesis research in health sciences: A meta method study. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 2(2), 101-113. <https://doi.org/10.1080/17482620701251684>
- Boz, D. (Spring, 2021). Yetenek yönetiminin iş ve işletme performansına etkisi. International Marmara Social Sciences Congress. https://gavsispanel.gelisim.edu.tr/Document/dboz/20210830223659402_dfe37873-a8d2-4c36-9478-00aa8ebd6ae1.pdf
- Bulgulu, Z. (2018). *Özel okullarda müzik branşındaki öğretmenlerin yetenek yönetimi* (Tez No. 495518) [Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi] Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi.
- Canatan Doğan, N. (2022). *Öğretmenlik meslek kanununa yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri*. [Yayımlanmış tezsiz yüksek lisans projesi, Pamukkale Üniversitesi] <http://acikerisim.pau.edu.tr/handle/11499/45470>
- Cebeci, Y. (2019). *Özel okullarda öğretmenlere yönelik yetenek yönetimi uygulamaları ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No. 579448) [Yayımlanmış yüksek lisans tezi, İstanbul Okan Üniversitesi] Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi.
- Chowdhury, S. (2002). *The talent era*. Pearson Education India.
- Collings, D. G., Mellahi, K., and Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of management*, 45(2), 540-566. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>
- Creswell, J. W. (2017). *Araştırma deseni nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları*. Eğiten Kitap.
- Çakır, M. (2008). *Vakıf üniversitelerinde akademik personelin performans değerlendirmelerinin eğitim kalitesine katkısı*. (Tez no. 214864) [Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi] Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi.
- Çelikay, P. (2019). *Okul yöneticilerinin genel öz yeterlik inançları ve sahip oldukları liderlik stillerinin yetenek yönetimi becerileri ile ilişkisi* (Tez No. 668658) [Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi] Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi.
- Çeven, G. (2019). *Yetenek yönetimi bağlamında özel okulluğun amaç gerçekleştirme başarısına ilişkin bir araştırma lise örneği* (Tez No. 547800) [Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi] Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi.
- Çobanoğlu, F., ve İlkin, A. (2023). Öğretmenlerin Yenilenen Kariyer Basamakları Uygulaması Hakkındaki Görüşleri. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 14), 155-173. <https://doi.org/10.16916/aded.1211752>
- Davies, B., ve Davies, B. J. (2014). *Eğitimde yetenek yönetimi* (Çev. T. Aytaç, C. İpek) Nobel Yayınları.
- Dağ, S. (2018). *Özel okullarda iş doyum ve örgütsel güvenin yordayıcısı olarak yetenek yönetimi* (Tez No. 520130) [Yayımlanmış yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi] Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi.
- Demirtaş, H. (2010). Dershane öğretmenlerinde örgütsel bağlılık ve iş doyum. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 177-206. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/92269>
- Dilber, Y. (2022). Yetenek yönetimi ve eğitim örgütlerinde uygulanabilirliği. *Alanyazın*, 3(1), 67-83. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2218784>
- Dinçer, S. (2018). Content analysis in scientific research: Meta-analysis, meta-synthesis, and descriptive content analysis. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 7(1), 176-190. <https://doi.org/10.14686/buefad.363159>
- Doğan, S., ve Demiral, Ö. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: Yetenek yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145-166. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/50475>
- Erol, A. (2019) *Özel okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin yetenek yönetimine ilişkin görüşleri* (Tez No. 614856) [Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi] Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi.
- Esen, M., ve Esen, D. (2015). öğretim üyelerinin performans değerlendirme sistemine yönelik tutumlarının araştırılması. *Journal of Higher Education ve Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 5(1), 52-67. <https://doi.org/10.5961/jhes.2015.109>
- Becerikli, E. (2019). *Milli Eğitim Bakanlığı proje okul yöneticilerinin yetenek yönetimi ile ilgili görüşleri* (Tez No. 581211) [Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi] Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi.
- Fang Li, F. and Devos, P. (2008). *Talent management: Art or Science? The invisible mechanism between talent and talent factory*. [Unpublished master's thesis, Baltic Business School]
- Fitrio, T., Remofa, Y., Hardi, H., and Ismail, Y. (2023). The role of service quality agility, competence, and organizational commitment in improving employee performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 21(1), 228-241. <https://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/view/3057>
- Gök, M. (2020). *Ortaokullarda yetenek yönetiminin uygulanma düzeyi ile iş motivasyonu ve örgütsel yabancılaşma düzeylerinin incelenmesi* (Tez no. 649730) [Yayımlanmış Doktora Tezi Kırğızistan-Türkiye Manas Üniversitesi] Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi.
- Greene, J. C. (2007). *Mixed methods in social inquiry*. Wiley.
- Gumasing, M. J. J., and Ilo, C. K. K. (2023). The Impact of Job Satisfaction on Creating a Sustainable Workplace: An Empirical Analysis of Organizational Commitment and Lifestyle Behavior. *Sustainability*, 15(13), 10283. <https://doi.org/10.3390/su151310283>
- Günbey, M. (2016). *Yetenek yönetimi ile ilgili üniversite yönetici ve akademik personelinin görüşleri* (Tez no. 446036) [Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi Abant İzzet Baysal Üniversitesi] Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi.
- Gündüzalp, S. (2016) Üniversitelerde yetenek yönetimi kapsamında yetenek havuzu oluşturmaya yönelik bir model önerisi (Tez no. 445652) [Yayımlanmış Doktora Tezi Fırat Üniversitesi] Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi.
- Gündüzalp, S., ve ÖZAN, M. B. (2017). Yetenek yönetimi sürecinde doktora öğrencilerine yönelik akademik potansiyel değerlendirme kriterleri ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 13(2), 368-391. <https://doi.org/10.17244/eku.310234>
- Gündüzalp, S., ve ÖzAN, M. B. (2019). Akademisyenlerin yetenek yönetimi algısı. *Gazi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 1-14. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/770774>
- Gülşen, B. Y. C. (2020). *Akademisyenlerde yetenek yönetimi iş motivasyonu ve iş performansı ilişkisinin incelenmesi* [Yayımlanmış Doktora Tezi Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi] <http://acikerisim.ybu.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2355/625583.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- İş, A., ve Birel, F. K. (2022). Öğretmenlik Meslek Kanununa İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Electronic Journal of Social*

- Sciences, 21(84), 1967-1990.
https://web.p.ebscohost.com/abstract?direct
- Jalagat, R. (2016). Job performance, job satisfaction, and motivation: A critical review of their relationship. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 5(6), 36-42.
https://www.researchgate.net/profile/Revenio-Jalagat/publication/310498763_Job_Performance_Job_Satisfaction_and_Motivation_A_Critical_Review_of_Their_Relationship/links/5830553508ae004f74c0d709/Job-Performance-Job-Satisfaction-and-Motivation-A-Critical-Review-of-Their-Relationship.pdf
- Karataş, S., ve Güleş, H. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 74-89.
https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/202403
- Kayabaşı, Ç., ve Orhaner, E. (2023). Bir devlet hastanesinde çalışanların örgütsel bağlılık ve iş doyumunun ilişkisinin belirlenmesi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 9(2), 187-200.
https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/3234380
- Kekül, O., ve Genç, K. Y. (2023). Kurumsallaşma ile örgütsel bağlılık, örgütsel performans ve iş tatmine yönelik içerik analizi: Lisansüstü tezlerine yönelik bir araştırma. *Asya Studies*, 7(23), 173-194.
https://doi.org/10.31455/asya.1188102
- Koçak, N (2020, 9-10 Ekim). Özel okul yöneticileri ve öğretmenlerinin yetenek yönetimi kültürü ve boyutlarına ilişkin görüşleri, *Uluslararası Sosyal Bilimler ve Eğitim Bilimleri Sempozyumu*, Elazığ, Türkiye.
- Laumer, S., Eckhardt, A., and Weitzel, T. (2010). Electronic human resources management in an e-business environment. *Journal of Electronic Commerce Research*, 11(4), 240-250.
http://ojs.jecr.org/jecr/sites/default/files/11_4_p00.pdf
- Memişoğlu, S. P., ve Kalay, M. (2017). İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyonları arasındaki ilişki (Bolu ili örneği). *Electronic Turkish Studies*, 12(4), 367-292.
http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.11379
- Millî Eğitim Bakanlığı Resmi Gazete, 2022. Aday Öğretmenlik ve Öğretmenlik Kariyer Basamakları Yönetmeliği
https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2022/05/20220512-3.htm
- Millî Eğitim Bakanlığı Personeline Takdir ve Teşekkür Belgesi Verilmesine İlişkin Yönerge
http://mevzuat.meb.gov.tr/dosyalar/266.pdf
- Millî Eğitim Bakanlığı 2643 Sayılı Tebliğler Dergisi, 2011 2643-nisan_2011.pdf
- Millî Eğitim Bakanlığı, 2018. Öğretmen performans sistemi bu yıl uygulanmayacak
https://www.meb.gov.tr/ogretmen-performans-sistemi-bu-yil-uygulanmayacak/haber/16334/tr
- Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, 2015.
https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/04/20150417-4.htm
- Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği, 2021.
https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/02/20210205-1.htm
- Mortimore, P. (2000). Does educational research matter? *British Educational Research Journal*, 2 (1), 5-24.
https://doi.org/10.1080/014119200109480
- Nartgün, Ş. S., ve Burukoğlu, S. (2020) Okul yöneticilerinin yetenek yönetimi ve yaratıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Eğitim Araştırmaları*, 14, 12-15.
http://www.eyuder.org/Download/IcerikDokumanlari/tasla k%20%20bas% C4%B1m_2020_E% C4%9E% C4%B0T% C4%B0 M%20ARA% C5%9E TIRMA LARI_EYUDER%20(1)%20(1).pdf#page=12
- Noah Jr, P. D. (2017). A systematic approach to the qualitative meta-synthesis. *Issues in Information Systems*, 18(2), 196-205. https://doi.org/10.48009/2_iis_2017_196-205.
- O'neill, F. (2017) *Devlet ve vakıf üniversiteleri hazırlık okullarında yetenek yönetimi uygulamaları ve okutmanların iş doyumunu ilişkisi* (Tez no. 470315) [Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi Yıldız Teknik Üniversitesi] Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi.
- Oplatka, I. (2010). *Eğitim yönetiminin mirası: akademik bir alanın tarihi analizi* (Çev. S. Turan). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Orhan, A. T. (2023). İş yeri yalnızlığının çalışan performansına etkisi: Akademisyenler üzerine bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24(1), 463-476.
https://doi.org/10.31671/doujournal.1191231
- Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atama Yönetmeliği, 2018
https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180612-6.htm
- Özdemir, M. (2020). *Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi*. Anı Yayıncılık
- Özdilek, K. (2019) *Öğretmen algılarına göre vizyoner liderlik ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolü* (Tez no. 557643) [Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi Dokuz Eylül Üniversitesi] Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi.
- Özocak, A., ve Argon, T. (2023). Aday öğretmenlik ve kariyer basamakları yönetmeliğindeki kariyer basamaklarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(39), 745-766. <https://doi.org/10.35675/befdergi.1275499>
- Personel Genel Müdürlüğü. (2022, 23 Ekim). *Personel Genel Müdürlüğü görevleri*
http://personel.meb.gov.tr/www/insan-kaynaklari-genel-mudurlugu-yonetmelikyonegenelge/icerik/363
- Philips, J. J. and Edwards, L. (2009). *Managing talent retention. An ROI approach*. Pfeiffer Publishing.
- Polat, S., ve Osman, AY (2016). Meta-sentez: Kavramsal bir çözümleme. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 4 (2), 52-64. <https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.1.4c2s3m>
- Sarıer, Y. (2020). Türkiye'de mülteci öğrencilerin eğitimi üzerine bir meta-sentez çalışması: Sorunlar ve çözüm önerileri. *Eğitimde Yeni Yaklaşımlar Dergisi*, 3(1), 80-111.
https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1048451
- Sever, Y., Yırcı, R., ve Kocabaş, İ. (2019). Mesleki ve teknik ortaöğretim yönetici ve öğretmenlerinin mesleki eğitimde özelleştirmeye ilişkin görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17(1), 56-80.
https://dergipark.org.tr/en/pub/tebd/issue/46309/517408
- Siğrı, Ü. (2021). Nitel araştırma yöntemleri. Beta
- Sönmez, V. ve Alacapınar F. G. (2019). *Örneklendirilmiş bilimsel araştırma yöntemleri*. Anı Yayıncılık.
- Strobel, J., and Van Barneveld, A. (2009). When is PBL more effective? A meta-synthesis of meta-analyses comparing PBL to conventional classrooms. *Interdisciplinary Journal of Problem-based Learning*, 3(1), 44-58.
https://doi.org/10.7771/1541-5015.1046
- Sukmawati, S., Palisuri, P., Ruslan, M., and Nur, I. (2023). The Effect of Organizational Commitment, Interpersonal Communication, and Motivation on Employee Satisfaction and Performance. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1.1).
https://doi.org/10.29099/ijair.v6i1.1.613

- Şişman, M. (1998). Eğitim yönetiminde kuram ve araştırmada alternatif paradigma ve yaklaşımlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 395-422. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/10858>
- Tabancalı, E., ve Korumaz, M. (2014). Eğitim örgütlerinde yetenek yönetimi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 25(1), 139-156. <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2336>
- Thomas, J., and Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 8(1), 1-20. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-9-59>.
- Tonbul, Y. (2008). Öğretim üyelerinin performansının değerlendirilmesine ilişkin öğretim üyesi ve öğrenci görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 56(56), 633-662. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/108276>
- Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi. (2022, 23 Ekim.) <https://www.yok.gov.tr/Documents/Yayinlar/Yayinlarimiz/Turkiyenin-yuksekogretim-stratejisi.pdf>
- Uçar, H. ve Bozkurt, A. (2018). Dönüştürülmüş sınıf 2.0: Bilginin üretimi ve sentezlenmesi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 6(3), 143-157. <https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.1.6c3s7m>
- Veyseller, Y. (2020). Özel okullarda çalışan branş öğretmenlerinin yetenek yönetimi (Tez no. 630138) [Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi] Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi.
- Yarar, Z. (2018). Okullarda yetenek yönetimine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri (Tez no. 526134) [Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi] Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi.
- Yel, H. (2019) Üniversitelerde yetenek yönetimi uygulamaları ve akademik performans ilişkisi (Tez no. 601578) [Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi Dokuz Eylül Üniversitesi] Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi.
- Yerlikaya, S. (2017). Okul yöneticilerinin yetenek yönetimi ile öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlikleri (Tez no.451170) [Yayımlanmış Doktora Tezi Abant İzzet Baysal Üniversitesi] Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Zafer Güneş, D., ve Keskinçilik Kara, S. B. (2017). Özel okullarda yetenek yönetimi uygulamaları. *Sakarya University Journal of Education*, 7(1), 142-154. <https://openaccess.izu.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12436/731/%c3%96zel%20Okullarda%20Yetenek%20Y%c3%b6netimi%20Uygulamalar%c4%b1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Williamson, D. (2011). Yeni iş dünyasında yetenek yönetimi: Kuruluşlar nasıl geleceği yaratabilir ve onun tarafından tüketilmeyebilir. *İnsan Kaynakları Yönetimi Uluslararası Özet*, 19 (6), 33-36. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09670731111163518/full/html>