

T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
DOKTORA PROGRAMI

**TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNDE MERİTOKRASİ VE LİYAKAT ESASLI
YÖNETİCİ YETİŞTİRME, ATAMA, DEĞERLENDİRME SİSTEMİ İLE
LİYAKATLI YÖNETİCİ NİTELİKLERİNİN İNCELENMESİ: BİR KARMA
YÖNTEM ARAŞTIRMASI**

DOKTORA TEZİ
Ramazan GÖK

Antalya, 2017

T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
DOKTORA PROGRAMI

**TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNDE MERİTOKRASİ VE LİYAKAT ESASLI
YÖNETİCİ YETİŞTİRME, ATAMA, DEĞERLENDİRME SİSTEMİ İLE
LİYAKATLI YÖNETİCİ NİTELİKLERİNİN İNCELENMESİ: BİR KARMA
YÖNTEM ARAŞTIRMASI**

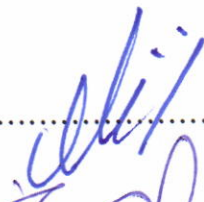
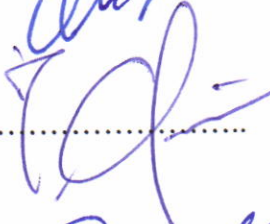
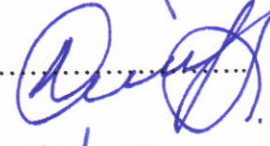
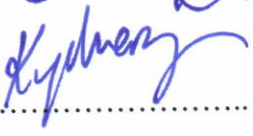

DOKTORA TEZİ
Ramazan GÖK

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Türkan AKSU

Antalya, 2017

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu çalışma 16/06/2017 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Doktora Programında **Doktora Tezi** olarak **oy birliği** ile kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri	İmza
Başkan : Prof. Dr. Münevver ÖLÇÜM ÇETİN Marmara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı 
Üye : Prof. Dr. İlhan GÜNBAZI Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı 
Üye : Prof. Dr. Nilgün ANAFARTA Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı 
Üye : Doç. Dr. Kürşad YILMAZ Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı 
Üye(Danışman):Yrd. Doç. Dr. Türkan AKSU Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı 

DOKTORA TEZİ ADI: TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNDE MERİTOKRASİ VE LİYAKAT ESASLI YÖNETİCİ YETİŞTİRME, ATAMA, DEĞERLENDİRME SİSTEMİ İLE LİYAKATLI YÖNETİCİ NİTELİKLERİNİN İNCELENMESİ: BİR KARMA YÖNTEM ARAŞTIRMASI

ONAY: Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunun tarihinde ve sayılı kararıyla kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Mehmet CANBULAT
Enstitü Müdürü

DOĞRULUK BEYANI

Doktora tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı dūřecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakalardan gōsterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanışımda alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım. Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tūm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

16 /06 / 2017

Ramazan GōK

ÖNSÖZ

Tez konumu düşünürken yüksek lisansa ilk başladığımda hocamın söylediği o söz üzerine hem yüksek lisans hem de doktora tez konumu aktif olarak yaşadığım ve gördüğüm problemlerden yola çıkarak seçtim. Yüksek lisans yaparken sınıf öğretmenliği yapıyordum. Sınıfımda bir kaynaştırma öğrencim vardı. Kaynaştırma öğrencime fazla zaman ayıramadığımı fark ettim. Sınıfında kaynaştırma öğrencisi bulunan diğer öğretmen arkadaşlarla da konuştuğumuzda onlar da hem zaman ayıramamalarından hem de sınıf yönetiminde yaşadıkları zorluklardan sıklıkla bahsediyorlardı. Bu yaşadığım sıkıntıdan dolayı yüksek lisans tez konumu “Kaynaştırma Eğitimi Öğrencisi Bulunan İlkokul Sınıf Öğretmenlerinin Sınıf Yönetiminde Karşılaştıkları Zorluklar ve Bu Zorluklarla Başa Çıkma Yöntemleri” belirleyip çalıştım.

Doktora tez konumu düşünürken ise halk eğitimi merkezi müdür yardımcılığı yapıyordum. Doktora yeterlilik sınavı için sürekli okuyordum. Jürimde bulunan Prof. Dr. Abdurahman TANRIÖĞEN hocamın yazılarını da okuyordum. “Adam Kayırmacılığa Karşı Meritokrasi” adlı bir yazısında Meritokrasi kavramından bahsetmişti. Bu kavramı ilk defa duymuştum, konuyu merak ettim sonra ilgimi çeken bu konuyu okudukça heyecanlandım. Çünkü bu kavram liyakattan bahsediyordu. İşin ehline verilmesini, başarılı ve yetenekli kişilerin hak ettikleri yerde bulunmasından bahsediyordu. O anda zihnimde şimşekler çaktı ve ben bu konuyu çalışmalıyım dedim. Meritokrasi kavramını biraz daha araştırdım. Araştırmalarımı yaparken aynı zamanda güncel haberleri de takip ediyordum. Özellikle eğitim sistemimizle ilgili çıkan haberler hep dikkatimi çeker ve bu haberleri dikkatle okurdum. Haberlerden biri “Yönetici Atama Yönetmeliği Değişti” başlığıydı. Yönetici atama yönetmeliğinin ne kadar sık değiştiğini düşündüm. Çok sık değişmenin yanında yapılan atamaların liyakattan uzak olması ve yöneticilerin yetiştirilmeden sadece bir yazılı ya da sözlü sınavla görevlendirilmesinin doğru olmadığını düşündüm. Bence bu durum eğitim sistemimizin en büyük sorunlarından birisidir. Yöneticilik yapan birisi olarak “Okul, müdürü kadardır.” sözüne inanarak liyakatlı yönetici seçme ve atama sürecinde yaşanan bu problemi çalışmak, özellikle uygulamaya ve literatüre katkıda bulunmak

amacıyla “Liyakat” ile yönetici yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemini birleştirerek bir çalışma oluşturdum.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; problem durumuna, araştırmanın amacına, varsayımlarına ve sınırlılıklarına yer verilmiştir. İkinci bölümde; meritokrasi kavramı, yönetici yetiştirme, yönetici atama ve yönetici değerlendirme sistemine dair kavramsal çerçeve ortaya konulmuştur. Üçüncü bölümde; çalışmanın yöntemine değinilmiştir. Dördüncü bölümde; bulgulara, son bölümde ise araştırmanın sonuçlarına yer verilmiş, alanyazın bağlamında tartışılmış ve öneriler geliştirilmiştir.

Yoğun çalışma dönemlerimde bana büyük destek veren ve her türlü sıkıntılı zamanlarımda beni anlayışla karşılayan sevgili eşim Gönül’e; stres, üzüntü ve yorgunluğumu atmamı sağlayan, güler yüzleri ile bana enerji veren aileme; özellikle dualarıyla beni unutmayan anneme sevgi ve şükranlarımı sunarım. Ayrıca bana karşı her zaman özveri ve sabır gösteren değerli büyüğüm İbrahim AYDIN Bey’e teşekkürü borç bilirim.

Çalışmam süresince fikir alışverişinde bulunduğum değerli dostum Reyhan ŞEKERCİ’ye, gece gündüz demeden çalışmalarına katkı sağlayan abilerim Doç. Dr. Cem Oktay GÜZELLER, Yrd. Doç. Dr. Cenk YOLDAŞ ve Yrd. Doç. Dr. Ahmet ŞAHİN’e, bu yoğun süreçte yol arkadaşlığı yaptığım Serdar ÖZÇETİN’e, Feridun SAĞOL’a, Yasemin Çayır ÇEVİK’e, İhsan Çağatay ULUS’a ve Hüseyin KELEŞ’e canı gönülden teşekkür ediyorum.

Engin bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım, bizleri yetiştiren saygı değer hocalarım Prof. Dr. İlhan GÜNBAYI’ya, Prof. Dr. Mualla Bilgin AKSU’ya, Doç. Dr. Ali SABANCI’ya, Doç. Dr. Kemal KAYIKÇI’ya, Doç. Dr. Süleyman KARATAŞ’a teşekkür ediyorum.

Samimiyeti, insanlığı, güleryüzüyle bana her zaman örnek olan, bu tez çalışmasını bitirmemde büyük emeği geçen, en zor zamanlarımda bile beni hoşgörüsüyle karşılayan ve sürekli motive eden saygı değer hocam ve danışmanım Yrd. Doç. Dr. Türkan AKSU’ya değerli destek ve yardımlarından dolayı sonsuz şükranlarımı sunarım.

ÖZET

TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNDE MERİTOKRASİ VE LİYAKAT ESASLI YÖNETİCİ YETİŞTİRME, ATAMA, DEĞERLENDİRME SİSTEMİ İLE LİYAKATLI YÖNETİCİ NİTELİKLERİNİN İNCELENMESİ: BİR KARMA YÖNTEM ARAŞTIRMASI

GÖK, Ramazan

Doktora Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Programı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Türkan AKSU

Haziran, 2017, 238 sayfa

Bu çalışma Türk Eğitim Sistemi'nde meritokrasi, liyakat esaslı yönetici yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemi ile liyakatlı yönetici niteliklerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerini belirlemeyi ve Türk Eğitim Sistemi'nde meritokrasi kavramı ve liyakat esaslı yönetici yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemi üzerine bir model önerisi sunmayı amaçlamaktadır.

Önce nitel verilerin toplandığı sonra nitel analizlerden elde edilen alt problemlere ilişkin bulguları test etmek üzere nicel verilerin toplandığı, karma araştırma yöntemlerinden keşfedici karma yöntem stratejisi araştırma modeli olarak kullanılmıştır. Çalışmanın ilk aşaması bütüncül çoklu durum çalışması olarak desenlenmiştir. Beş ilkokul ve beş ortaokul olmak üzere toplam 10 farklı ilköğretim kurumunda çalışan farklı görevdeki 13 yönetici ile farklı branşlardan 13 öğretmen çalışma grubuna alınmıştır. Nitel araştırmanın çalışma grubu belirlenirken seçkisiz olmayan amaçsal örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın ikinci aşaması ise nicel araştırma yaklaşımı ile gerçekleşmiştir. Türk Eğitim Sistemi'nde meritokrasi, liyakat esaslı yönetici yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemi ile liyakatlı yönetici niteliklerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerini belirlemek amacıyla betimsel tarama modeli; liyakat esaslı yönetici yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemleri ile liyakatlı yönetici nitelikleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için de ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Nicel araştırma yaklaşımının kullanıldığı bölümün örnekleminin seçiminde ilk aşamada tabakalı örnekleme kullanılarak evreni temsil etme oranlarına göre merkez ilçelerde örnekleme grubuna alınması gereken sayıda öğretmen ve yönetici

belirlenmiştir. İkinci aşamada basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılarak toplamda 367 öğretmen ve yöneticinin örnekleme grubuna alınması yeterli görülmüştür. Ancak fazla sayıda anket uygulanmış ve geçerli 532 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Nitel verilerin toplanmasında açık uçlu sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Nicel veriler ise "Eğitim Yöneticiliği Liyakat Ölçeği" ve "Liyakatlı Eğitim Yöneticilerinin Nitelikleri Ölçeği" ile toplanmıştır. Liyakatlı Eğitim Yöneticilerinin Nitelikleri Ölçeği 18 maddeden ve dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı % 69,79 ve bütünde madde toplam test korelasyonu ise 0,89 olarak bulunmuştur. Eğitim Yöneticiliği Liyakat Ölçeği'nin 25 maddeden ve dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı % 50,09 ve bütünde madde toplam test korelasyonu ise 0,86 olarak bulunmuştur.

Nitel verilerin analizinde hem betimsel hem de içerik analizi kullanılmıştır. Nicel verilerin analizinde ise frekans, yüzde, standart sapma, aritmetik ortalama, parametrik testlerden ilişkisiz örneklemler için t-testi, ilişkisiz örneklemler için tek faktörlü varyans analizi ile tek faktörlü varyans analizinin varsayımlarının karşılanamaması durumunda parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Ayrıca, değişkenlerin sınıflandırılmasında kullanılan çok değişkenli analiz yöntemlerinden olan CHAID analizinden de yararlanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, eğitim yönetiminde mevcut mevzuatta yetiştirme sürecinin olmadığı, yetiştirmenin mevzuata girmesi ve bu sürecin liyakatlı bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekliliği vurgulanmıştır. Liyakatlı eğitim yöneticisinin sahip olması gereken en önemli niteliklerin başında iyi iletişim becerisi, alan uzmanlığı ve liderlik vasfı ile adaletli davranma olduğu ortaya çıkmıştır. Niteliklere ilişkin elde edilen boyutlar gruplandırıldığında ise liderlik becerileri, iletişim becerileri, eğitsel-sanatsal beceriler ve mesleki yeterlilik ve uzmanlığın vurgulanması araştırmanın öne çıkan sonuçlardandır. Ayrıca liyakata dayalı bir yetiştirme sistemi ile liyakat düzeyi yüksek daha çok yönetici yetiştirilebileceği ve liyakatı temel alan bir değerlendirme sisteminin yöneticileri liyakat düzeyine göre sınıflandırmada etkili olup liyakat düzeyi yüksek olanların öncelikli atanmasını sağlayacağı söylenebilir. Bu açıdan, yönetici yetiştirme ve atama sürecinde adayların liyakat algılarının belirlenmesi ve liyakata ilişkin olumlu yüksek algıya sahip olanların yöneticilik sistemine dâhil edilirken dikkate alınması sağlıklı ve etkili bir eğitim yönetimi açısından önem taşımaktadır. Bu çalışmada geliştirilen "Eğitim Yöneticiliği Liyakat Ölçeği" ve "Liyakatlı Eğitim

Yöneticilerinin Nitelikleri Ölçeği” Milli Eğitim Bakanlığı’nın yönetici atama sürecinde yönetici adaylarına uygulayabileceği türden araçlar olması ve kullanılabilirlik açısından önem arz etmektedir. Ayrıca araştırma sonuçlarından hareketle geliştirilen “Liyakat Esaslı Eğitim Yöneticiliği Model Önerisi” de etkili bir eğitim yöneticiliği sistemi açısından önem taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Meritokrasi, Liyakat, Yönetici Yetiştirme, Yönetici Atama, Yönetici Değerlendirme, Yönetici Nitelikleri

ABSTRACT

THE EXAMINATION OF MERITOCRACY AND MERIT BASED ADMINISTRATOR TRAINING, APPOINTMENT, EVALUATION SYSTEM AND THE QUALIFICATIONS OF CAPABLE ADMINISTRATOR IN THE TURKISH EDUCATION SYSTEM: A MIXED TYPED STUDY

GÖK, Ramazan

PhD. Dissertation, Department of Educational Sciences, Program of Educational Management, Supervision, Planning and Economy

Supervisor: Assistant Professor Türkan AKSU, PhD.

June, 2017, 238 pages

The aim of this study is to determine opinions of school administrator and teachers concerning meritocracy, merit based administrator training, appointment and evaluation system along with capable administrator qualities and to provide a model proposal on the concept of meritocracy and merit based administrator training, appointment, and evaluation system in the Turkish Education System.

The exploratory mixed method design was used as a research model. Initially qualitative data then quantitative data were collected to test findings related to subproblems obtained from qualitative analysis. The first phase of the study was designed as a holistic multiple case study. Thirteen administrators from different posts and thirteen teachers from different branches working in 10 different elementary schools, five primary and five secondary schools, were taken into the study group. While determining the study group of the qualitative research, the maximum diversity sampling method was used out of random sampling methods. And the second phase of the study was realized through quantitative research approach. In Turkish Education System, descriptive survey model was used in order to determine managerial and teacher views on meritocracy, competency-based administrator training, appointment and evaluation system, and qualifications of capable administrators; and to determine the relationship between merit-based administrator training, appointment and evaluation systems and leadership qualifications, relational screening model was used. In The selection of the sample in quantitative research, the number of teachers and administrators required to be taken into sample group in the central districts according to the rates of representing the universe using stratified sampling was determined at

the first stage. In the second step, it was considered to be sufficient to take 367 teachers and administrators in the sample group using simple random sampling method. However, a large number of surveys were conducted and 532 surveys were evaluated.

A semi-structured interview form, consisting of open-ended questions, was used in the collection of qualitative data. The quantitative data were collected by the "Educational Administration Merit Scale" and "Qualifications Scale of Merit Educational Administrators". The disclosure rate of total variance of Qualifications Scale of Qualified Educational Administrators that is comprised of 18 items and 4 dimensions was found as 69.79%; and the item total test correlation for all of the measurement tools was found as 0.89. The disclosure rate of total variance of Educational Management Merit Scale that is comprised of 25 items and 4 dimensions was found as % 50,09; and the item total test correlation for all of the measurement tools was found as 0.86.

In the analysis of qualitative data both descriptive and content analysis were used. In the analysis of the quantitative data, percentage, frequency, arithmetic mean, standard deviation, t-test for unrelated samples from parametric tests, for unrelated samples one-factor variance analysis were used with Kruskal-Wallis test out of non-parametric tests in the event of the assumptions of single-factor variance analysis could not be met. In addition, CHAID analysis out of the multivariate analysis methods was used in classification of the variables.

According to the results of the research, it is emphasized that there is no training period in the existing legislation in education management and that the training has to be included into legislation and this process should be performed in an efficient manner. It has been found out that the most important qualities that a qualified educational administrator should possess are qualities which are important in terms of meritocracy such as having good communication skills, field expertise and leadership qualifications along with fairness. When the dimensions that were acquired related to qualifications are grouped, leadership skills, communication skills, educational-artistic skills and vocational competence and the emphasis of specialization are among the prominent results of the research. What's more, it can be said that, with a qualified training system much more administrators with a high merit quality can be raised and an evaluation system based on merit is also much more effective in classifying the administrators according to their merit levels and the ones with high quality merit

levels should be primarily appointed. In this respect, it's important to take into consideration the determination of the candidates' merit perceptions within the process of administrator training and appointment and while including the ones with high positive merit perceptions in the management system in terms of a healthy and effective education management system. The "Educational Managerial Merit Scale" and "Qualifications Scale of Competent Educational Administrators" developed in this study have importance in terms of availability and being the sort of questionnaires that are able to be applied to the candidates within managerial appointment process of the Ministry of National Education. Besides, the "Merit Based Educational Management Model Suggestion" developed from the results of the research is also important in terms of an effective educational management system.

Key words: Meritocracy, Merit, Administrator Training, Administrator Appointment, Administrator Evaluation, Administrator Qualifications

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	ix
İÇİNDEKİLER	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xv
ŞEKİLLER SAYFASI	xvii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xviii

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı ve Problemleri.....	2
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	4
1.5. Tanımlar	4

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Meritokrasi	5
2.1.1. Meritokrasinin Eğitime Etkisi ve Katkıları.....	8
2.1.2. Liyakat Sistemi (Merit Sistem).....	10
2.2. Yönetici Yetiştirme	16
2.2.1. Türkiye'de Yönetici Yetiştirme Politikaları.....	17
2.2.2. Değişik Ülkelerde Okul Yöneticisinin Yetiştirilmesi.....	23
2.3. Yönetici Atama.....	25
2.4. Yönetici Değerlendirme	29
2.4.1. Eğitim Yöneticilerini Değerlendirmede Kullanılan Yöntemler.....	31
2.5. Eğitim Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Nitelikler	32
2.6. İlgili Araştırmalar	35
2.6.1. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar	35
2.6.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar.....	43

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli	49
3.2. Çalışma Grubu/ Evren ve Örneklem	51
3.2.1. Nitel Araştırma için Çalışma Grubu Bilgileri.....	51
3.2.2. Nicel Araştırma için Evren ve Örneklem Bilgileri	52
3.3. Veri Toplama Araçları.....	54
3.3.1. Nitel Veri Toplama Araçları	54
3.3.2. Nicel Veri Toplama Araçları	56
3.4. Verilerin Toplanması.....	63
3.5. Verilerin Analizi.....	64
3.5.1. Nitel Verilerin Analizi	64
3.5.2. Nicel Verilerin Analizi.....	67

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Katılımcıların Kişisel Özellikleri	69
4.1.1. Nitel Araştırmaya Katılan Çalışma Grubunun Kişisel Özellikleri	69
4.1.2. Nicel Araştırmaya Katılan Örneklem Kişisel Özellikleri	71
4.2. Türk Eğitim Sisteminde Meritokrasi, Liyakat Esaslı Yönetici Yetiştirme, Atama ve Değerlendirme Sistemine ile Türk Eğitim Sisteminde Liyakatlı Yönetici Niteliklerine İlişkin Nitel Araştırma Bulguları	72
4.2.1. Öğretmen Görüşlerine Göre Nitel Araştırma Bulguları	72
4.2.2. Yönetici Görüşlerine Göre Nitel Araştırma Bulguları.....	110
4.3. Türk Eğitim Sisteminde Meritokrasi, Liyakat Esaslı Yönetici Yetiştirme, Atama ve Değerlendirme Sistemi ile Liyakatlı Yönetici Niteliklerine İlişkin Nicel Araştırma Bulguları	159
4.3.1. Türk Eğitim Sisteminde Meritokrasi, Liyakat Esaslı Yönetici Yetiştirme, Atama ve Değerlendirme Sistemine İlişkin Nicel Araştırma Bulguları	159
4.3.2. Türk Eğitim Sisteminde Liyakatlı Yönetici Niteliklerine İlişkin Nicel Araştırma Bulguları	164
4.3.3. Liyakatlı Yönetici Nitelikleri Puanlarının Karar Ağacı Yöntemiyle Sınıflandırılması.....	170

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1.Sonuç ve Tartışma	174
5.1.1. Türk Eğitim Sisteminde Meritokrasi, Liyakat Esaslı Yönetici Yetiştirme, Atama ve Değerlendirme Sistemi Nitel Araştırma Sonuçları.....	174
5.1.2. Türk Eğitim Sisteminde Meritokrasi, Liyakat Esaslı Yönetici Yetiştirme, Atama ve Değerlendirme Sistemine İlişkin Nicel Araştırma Sonuçları	183
5.1.3. Liyakatlı Eğitim Yöneticisi Niteliklerine İlişkin Nicel Araştırma Sonuçları	185
5.1.4. Liyakatlı Yönetici Niteliklerine İlişkin Karar Ağacı Analizi Sonuçları.	187
5.1.5. Nitel ve Nicel Araştırma Sonuçlarının Karşılaştırılması	187
5.2. Öneriler.....	190
5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	190
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	191
5.2.3. Liyakat Esaslı Eğitim Yöneticiliği Model Önerisi	191
KAYNAKÇA	197
EKLER.....	211
Ek-1 Araştırma İzin Yazısı.....	211
Ek-2 Yönetici ve Öğretmen Görüşme Formu	213
Ek-3 Yönetici ve Öğretmen Anketi.....	215
Ek-4 İntihal Raporu	218
ÖZGEÇMİŞ	219

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. Milli Eğitim Şuralarında Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikaları.....	21
Tablo 2.2. Milli Eğitim Şuralarında Eğitim Yöneticisi Atama Politikaları.....	28
Tablo 2.3. Milli Eğitim Şuralarında Eğitim Yöneticisi Değerlendirme Politikaları.....	30
Tablo 3.1. Bireysel Görüşmeye Katılan Yönetici ve Öğretmen Bilgileri.....	52
Tablo 3. 2. Nicel Araştırma Deseni için Örneklem Hesaplaması.....	53
Tablo 3.3. Nicel Araştırma için Evren ve Örneklem Bilgileri.....	54
Tablo 3.4. Liyakatlı Eğitim Yöneticilerinin Nitelikleri Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Verileri.....	57
Tablo 3.5. Liyakatlı Eğitim Yöneticilerinin Nitelikleri Ölçeğinin Uyum İndeksleri.....	59
Tablo 3.6. Eğitim Yöneticiliği Liyakat Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Verileri.....	61
Tablo 3.7. Eğitim Yöneticiliği Liyakat Ölçeğinin Uyum İndeksleri.....	63
Tablo 3.8. Kohen Kappa Tutarlılık Katsayısına İlişkin Değerler.....	65
Tablo 4.1. Çalışma Grubunun Kişisel Bilgileri.....	71
Tablo 4.2. Örneklem Grubunun Kişisel Bilgileri.....	73
Tablo 4.3. Öğretmen Görüşlerine Göre Meritokrazi Algısı.....	72
Tablo 4.4. Öğretmen Görüşlerine Göre Yönetici Yetiştirmede Meritokrasinin Rolü.....	75
Tablo 4.5. Öğretmen Görüşlerine Göre Yönetici Atamada Meritokrasinin Rolü.....	82
Tablo 4.6. Öğretmen Görüşlerine Göre Yönetici Değerlendirmede Meritokrasinin Rolü.....	88
Tablo 4.7. Eğitim Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Nitelikler.....	98
Tablo 4.8. Yönetici Görüşlerine Göre Meritokrazi Algısı.....	110
Tablo 4.9. Yönetici Görüşlerine Göre Yönetici Yetiştirmede Meritokrasinin Rolü.....	112
Tablo 4.10. Yönetici Görüşlerine Göre Yönetici Atamada Meritokrasinin Rolü.....	124
Tablo 4.11. Yönetici Görüşlerine Göre Yönetici Değerlendirmede Meritokrasinin Rolü.....	136
Tablo 4.12. Eğitim Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Nitelikler.....	146
Tablo 4.13. Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine İlişkin t-testi Sonuçları.....	160
Tablo 4.14. Görev Değişkenine Göre Yönetici Görüşlerine İlişkin t-testi Sonuçları.....	160
Tablo 4.15. Cinsiyete Değişkenine Göre Yönetici Görüşlerine İlişkin t-testi Sonuçları.....	161

Tablo 4.16. Öğrenim Durumuna Göre Yönetici Görüşlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları	161
Tablo 4.17. Çalışma Süresine Göre Yönetici Görüşlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları	162
Tablo 4.18. Branşa Göre Öğretmen Görüşlerine İlişkin t-testi Sonuçları.....	163
Tablo 4.19. Cinsiyete Göre Öğretmen Görüşlerine İlişkin t-testi Sonuçları.....	163
Tablo 4.20. Öğrenim Durumuna Göre Öğretmen Görüşlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları	164
Tablo 4.21. Çalışma Süresine Göre Öğretmen Görüşlerine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	164
Tablo 4.22. Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine İlişkin t-testi Sonuçları	165
Tablo 4.23. Görev Durumuna Göre Yönetici Görüşlerine İlişkin t-testi Sonuçları	166
Tablo 4.24. Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetici Görüşlerine İlişkin t-testi Sonuçları	166
Tablo 4.25. Öğrenim Durumuna Göre Yönetici Görüşlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları	167
Tablo 4.26. Çalışma Süresine Göre Yönetici Görüşlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları	168
Tablo 4.27. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmen Görüşlerine İlişkin t-testi Sonuçları....	168
Tablo 4.28. Branşa Göre Öğretmen Görüşlerine İlişkin t-testi Sonuçları.....	169
Tablo 4.29. Öğrenim Durumuna Göre Öğretmen Görüşlerine İlişkin ANOVA Sonuçları .	169
Tablo 4.30. Çalışma Süresine Göre Öğretmen Görüşlerine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	170
Tablo 4.31. Başarı Durumuna İlişkin Sınıflama Tablosu	173

ŞEKİLLER SAYFASI

Şekil 3.1. Araştırma Yöntemi	50
Şekil 3.2. Nicel Araştırma Deseni için Örneklem Belirleme Stratejisi.....	53
Şekil 4.1.Öğretmen Görüşlerine Göre Meritokrasi Algısı	75
Şekil 4.2. Öğretmen Görüşlerine Göre Yönetici Yetiştirmede Meritokrasinin Rolü.....	82
Şekil 4.3. Öğretmen Görüşlerine Göre Yönetici Atamada Meritokrasinin Rolü	88
Şekil 4.4. Öğretmen Görüşlerine Göre Yönetici Değerlendirmede Meritokrasinin Rolü.....	97
Şekil 4.5. Öğretmen Görüşlerine Göre Yöneticinin Sahip Olması Gereken Nitelikler	109
Şekil 4.6. Yönetici Görüşlerine Göre Meritokrasi Algısı	112
Şekil 4.7. Yönetici Görüşlerine Göre Yönetici Yetiştirmede Meritokrasinin Rolü	124
Şekil 4.8. Yönetici Görüşlerine Göre Yönetici Atamada Meritokrasinin Rolü	136
Şekil 4.9. Yönetici Görüşlerine Göre Yönetici Değerlendirmede Meritokrasinin Rolü	146
Şekil 4.10. Yönetici Görüşlerine Göre Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Nitelikler	159
Şekil 4.11. Liyakatlı Yöneticilerin Durumuna İlişkin Karar Ağacı Modeli.....	171
Şekil 4.12. Liyakat Esaslı Eğitim Yöneticiliği Modeli	192

KISALTMALAR LİSTESİ

- MEB** :Milli Eğitim Bakanlığı
- MEHTAP** :Merkezî Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi
- Ö** :Çalışmanın nitel araştırma olarak desenlenen bölümünün çalışma grubu içerisinde yer alan ilköğretim kurumu öğretmenleri (Ö1, Ö2, vb.)
- Y** :Çalışmanın nitel araştırma olarak desenlenen bölümünün çalışma grubu içerisinde yer alan ilköğretim kurumu yöneticileri (Y1, Y2, vb.)
- YÖK** :Yüksek Öğretim Kurulu

BÖLÜM I

GİRİŞ

Çalışmanın bu bölümünde problem durumuna, amacına, araştırma sorularına, önemine, sınırlılıklarına ve tanımlara yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

İnsanın eğitim aracılığı ile kendi geleceğini şekillendirebileceği fikri gelişmiş ülkelerde oldukça etkili olmuştur. Sanayi öncesi topluluklarda eğitim ve gelişme arasında doğrudan bir ilişki kurulmazken sanayi ve bilgi toplumlarında eğitimin gelişim ve gelire doğrudan ilişkili olduğu düşünülmüştür. İnsanın eylemlerinin, faaliyetlerinin ve aldığı eğitim sonucunda hak ettiği yere gelmesi eğitimle toplumsal gelişim arasındaki doğrudan bağlantıyı göstermektedir. Buna göre kişinin almış olduğu eğitimle elde edeceği toplumsal statü ve konum arasında doğrudan bir ilişki vardır. Bunun da ancak meritokrasi ile mümkün olabileceği söylenebilir (Young, 1961, s.11).

Birçok araştırmacı entelektüel vasıfların mesleki başarıda artık daha önemli belirleyiciler olduğuna, mesleki beceri ve vasıflara bağlı sosyal sınıf farklılığı arttığına inanmaktadır (Weakliem, McQuillan ve Schauer, 1995, s. 271). Nitekim el emeğine dayanan işlerin azalması bunun yerine el emeğine dayanmayan işlerin öneminin artması nitelikli iş gücü sorununu da beraberinde getirmiştir. İş gücüne nitelik kazandıracak kurumlar ise okullardır. Okullar sayesinde nitelikli iş gücü için gereken bireylerin en iyi şekilde yetişmesi mümkün olacaktır. Bu yeteneklerin belgelenmesi eğitim kurumlarında gerçekleşecek, böylece “en nitelikli”ler en önemli toplumsal konumlara gelebileceklerdir. Meritokrasi, bu nedenle toplumsal başarıların toplumun tüm kesiminden gelebileceğini ve en nitelikli ve en iyi olanın iş başına gelmesi gerektiğini savunmaktadır (Goldthorpe, 1998).

Alanyazında, meritokratik anlayışın sadece deneysel ortamda ve nicel olarak kaldığı, uygulamada ise meritokrasiyi temele alan uygulamaların çok az olduğuna dair çalışmaların varlığı dikkat çekicidir (Alon ve Tienda, 2007). Burada meritokrasi

kavramının tam olarak anlaşılmadığı ve muğlak bir kavram olarak kaldığı da çalışmalarda karşılaşılan bir başka durumdur. Bu nedenle öncelikle Türk Eğitim Sistemi'nde meritokrasi, liyakat esaslı yönetici yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemi ile liyakatlı yönetici niteliklerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin belirlenmesi ve Türk Eğitim Sistemi'nde meritokrasi kavramı ve liyakat esaslı yönetici yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemini esas alan uygulanabilir bir model önerisi sunulması önem taşımaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Problemleri

Bu araştırmanın amacı Türk Eğitim Sistemi'nde meritokrasi, liyakat esaslı yönetici yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemi ile liyakatlı yönetici niteliklerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerini belirlemek ve Türk Eğitim Sistemi'nde meritokrasi kavramı ve liyakat esaslı yönetici yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemi üzerine bir model önerisi sunmaktır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmıştır.

İlkokul ve ortaokul kurumu yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerine göre nitel araştırmaya ilişkin alt problemler:

1. Meritokrasi kavramı nedir?
2. Yönetici yetiştirmede meritokrasinin etkisi nedir?
3. Meritokrasiye uygun eğitim yöneticisi yetiştirme nasıl olabilir?
4. Yönetici atamada meritokrasinin etkisi nedir?
5. Yönetici değerlendirme sürecinde meritokrasinin rolü nasıl olmalıdır?
6. Meritokrasiye uygun yönetici değerlendirme sistemi nasıl olmalıdır?
7. Liyakat esaslı bir yönetim anlayışı çerçevesinde eğitim yöneticilerinin sahip olması gereken nitelikler nelerdir?

İlkokul ve ortaokul kurumu yönetici ve öğretmenlerin verilerine göre nicel araştırmaya ilişkin alt problemler:

1. Türk Eğitim Sistemi'nde meritokrasi, liyakat esaslı yönetici yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemi ne düzeydedir?
2. Türk Eğitim Sistemi'nde meritokrasi, liyakat esaslı yönetici yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemi cinsiyet, çalışma süresi, öğrenim durumu ve görev değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?

3. Liyakatlı yönetici nitelikleri ne düzeydedir?
4. Liyakatlı yönetici nitelikleri cinsiyet, çalışma süresi, öğrenim durumu ve görev değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
5. Liyakatlı yönetici niteliklerine ilişkin Türk Eğitim Sistemi'nde meritokrasi, liyakat esaslı yönetici yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemi değişkenlerinin belirleyiciliği nedir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Meritokrasi mesleki kıdem ve yükselmelerde gayret, beceri ve liyakatın ölçüt olarak değerlendirildiği bir sistem olarak kabul edilmektedir (Torun, 2009). Merit (liyakat) kavramı geniş bir kavram olup yetenek, eğitim ve deneyimi kapsamaktadır. Meritokrasi birçoğu tarafından ideal bir adalet prensibi olarak kabul görmektedir. Çünkü sadece yetenek, başarı gibi ilgili girdiler dikkate alınırken; etnik köken, cinsiyet gibi alakasız faktörler sonuçları dağıtırken göz ardı edilmektedir (So Hing, Bobocel, Zanna, Garcia, Gee ve Oraziatti, 2011, s.433). Mesleki başarının odak noktasını oluşturduğu meritokrasi de temel olarak yetenek artı çaba kilit konumdadır (Saunders, 2002, s.559).

Bu çalışmanın meritokrasi(liyakat)nin önemini ortaya koyarak farkındalık sağlayacağına inanılmaktadır. Bu noktada araştırma sonuçlarından öncelikle eğitim yöneticisi yetiştirme, atama ve değerlendirme süreçlerinden Milli Eğitim Bakanlığının yararlanması beklenmektedir. Mevcut uygulamada eğitim yöneticilerinin atama ve değerlendirmeleri yapılırken yeterliliklerine bakılmaksızın liyakatsız kişilerin görevlendirilmesi okullarda yönetsel süreçlerde yaşanan bazı aksaklıkların kaynağı olarak değerlendirilebilir. Ayrıca son dönemlerde eğitim yöneticiliğine başvuruların sayısında da azalma olduğu görülmektedir. Bu yüzden bu çalışma yöneticilerin performanslarına bağlı olarak terfi sisteminin liyakatlı bir şekilde gerçekleşmesi ve maddi imkânların iyileştirilmesi ile eğitim paydaşlarının eğitim yöneticisi olmaya cesaretlendirmesi konusunda önem arz etmektedir.

Sonuç olarak liyakat esaslı eğitim yöneticisi yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemine dair önemli ve uygulanabilir sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Aynı zamanda Türk Eğitim Sistemi'nde eğitim yöneticiliğinin her kademesinde (müdür yardımcısı, okul müdürü, şube müdürü, ilçe milli eğitim müdürü ve il milli eğitim müdürü)

meritokratik yani liyakatlı yöneticilere görev verilebilmesi ve bu sayede eğitim kurumlarında olumlu etki gerçekleştirebilme açısından önem taşımaktadır. Alanyazında yeni bir kavram olan “Meritokrasi” konusunda yapılan bu araştırmanın gerek bilimsel gerekse uygulamaya dönük yararları olacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda bu çalışmanın alanyazındaki eksikliklere de katkı getirmesi beklenmektedir.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırmanın nicel araştırma yöntemiyle desenlenen bölümünün sonuçları, 2016-2017 eğitim öğretim yılında Antalya ili merkez ilçelerinde örneklem kapsamındaki resmi ilkokul ve ortaokul kurumlarında görev yapmakta olan yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
2. Araştırmanın nitel araştırma yöntemiyle desenlenen bölümünün sonuçları ise Antalya ili merkez ilçelerindeki resmi ilkokul ve ortaokul kurumlarında görev yapmakta olan 13 yöneticinin ve 13 öğretmenin görüşleri ile sınırlıdır.
3. Çalışmada nitel araştırma yaklaşımıyla elde edilen bulgular evrene genellenemez. Ancak analitik genelleme yapılabilir. Çalışmada nicel araştırma yaklaşımının kullanıldığı bölüm ile ulaşılan sonuçlar, araştırmanın evreni olan Antalya ili merkez ilçelerindeki resmi ilkokul ve ortaokulu yöneticileri ve öğretmenlerine genellenebilir.

1.5. Tanımlar

Liyakat: Bir kimsenin, kendisine iş verilmeye uygunluk, yaraşırılık durumu.

Meritokrasi: Kişilerin yetenek ve bireysel üstünlüğüne dayanan yönetim biçimi.

Öğretmen: İlkokul ve ortaokul kurumlarında çalışan öğretmenlerdir.

Yönetici: İlkokul ve ortaokul kurumlarının müdür, müdür baş yardımcıları ve müdür yardımcılardır.

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Çalışmanın bu bölümünde meritokrasi, liyakatlı esaslı yönetici yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemi ele alınmış ve alanyazın doğrultusunda derlenerek aşağıda sunulmuştur.

2.1. Meritokrasi

Meritokrasi kavramı ilk olarak 1958 yılında Michael Young tarafından “Meritokrasinin Yükselişi” adlı kitapta kullanılmıştır. Meritokrasi, sosyal hiyerarşide bireyin yerini belirlemek için atfedilen özellikler yerine bireysel yetenek ve çabaların temel alındığı bir sosyal sistemdir. Bu kavram toplumun en zeki ve yetenekliler tarafından yönetilmesi gerektiği temeline dayanmaktadır (Alon ve Tienda, 2007, s.489; Karagözoğlu, 2013; Young, 1958).

Meritokrasi (Meritocracy) Latince meritum ile Yunanca kratein (κρατειν) kelimelerinin bir araya gelmesinden oluşmuştur. Dil bilimi bakımından meritokrasi kavramı incelendiğinde; yeterli ve değer anlamına gelen “meritum” kelimesi ile güç ve etki anlamına gelen “kratos” kelimesinden türeyen “krasi” kelimelerinden türemiştir. Meritum ve krasi kelimelerinin birleşmesiyle; toplumda değerlilerin, seçkinlerin, güçlü ve etkili olması anlamına gelen meritokrasi kavramı ortaya çıkmaktadır. Mesleki kademelerde yükselişte zekâ, çalışkanlık ve yetenekleri bulunan kişilere yer verilmesi şeklinde de ifade edilebilir (Karagözoğlu, 2013; Leblebici, 2008).

Meritokrasi, zenginlik, aile ilişkileri, sınıf ayrıcalığı, popülerlik gibi sosyal konum veya politik güç gibi özellikler yerine işle ilgili yetenek ve vasıflara başka bir deyişle liyakata göre atama ve yerleştirmelerin yapıldığı ve sorumlulukların verildiği bir yönetim ve örgütlenme sistemidir (Sealy, 2010, s.184).

Öncelikle insanların sahip oldukları konumların onların başarılarının ve statülerinin belirleyicisi olduğu kabul edilmektedir. Ancak Young (1958), söz konusu kitapta meritokrasiyi olması gereken toplumsal proje olarak nitelendirmemektedir. Aksine,

Young, meritokratik bir toplumun belirli bir sınıfın (üst sınıf) hegemonyasına neden olacağını ileri sürmektedir.

Meritokratik sistemlerde kişilerin atanmasında liyakata uygun olmanın birincil şart olduğu kabul edilmektedir. Meritokraside toplumsal ayrımcılıkların (ırk, ekonomik üstünlük vb.) sonlanması ve tamamen kişilerin liyakatı (meriti) temelinde davranma ve itibar görmeleri öngörülmüştür (Tannock, 2008). Liyakat (merit), çoğunlukla zekâ ve becerilerin toplamı olarak algılansa da, eğitim niteliklerinin ya da eğitimsel becerilerin belgelendirildiği bir süreç olarak da görülmektedir. Tarihsel süreç içerisinde Britanya’da kamu hizmetlerinde korumacılık ve kayırmacılık ortadan kalkmış ve rekabete dayalı giriş kuralı ortaya çıkmıştır. Uygun, saygın ve hakkaniyetli mesleki pozisyonlara gelme ve mesleki açıdan ilerleme yolu olarak liyakat, standartları belirleme ve elde etme aracı haline gelmiştir (Young, 1961, s.19).

Meritokratik bakış açısının iki temel anlayışı vardır: Birinci temel anlayış, en iyi olanların en iyi işlere yerleştirilmesidir. Sanayi devrimi ile birlikte en iyi işlerde yüksek nitelikli iş gücünün gerekliliği görülmüş ve “ekonomik” olmanın zorunlu bir sonucu olarak “en iyi”lerin en yüksek konumlarda bulunması kaçınılmaz hale gelmiştir. Bazı araştırmacılara göre de, geleneksel toplumlarda doğuştan getirilen ırk, cinsiyet, sosyal sınıf ya da soyluluk gibi ayrıcalık yaratan özellikler yerine sanayileşmiş ve gelişmiş toplumlarda “nesnel” (objektif) özelliklerin öne geçeceği ileri sürülmektedir (Davis ve Moore, 2006).

Birleşik Devletler gibi endüstrileşmiş toplumlarda eşitsizlik, meritokrasi düşüncesi ile haklı gösterilmeye çalışılmıştır (McNamee ve Miller, 2004, s.3). Bu anlayışta, toplumsal iş ve meslek dağılımında bahsedilen özelliklerin belirleyiciliğinin zamanla azalacağını ve hak edilmiş özelliklerin temel alınacağını öne sürülmektedir. Kısacası meritokrasi kavramının en temel düşüncelerinden birisi toplumsal ödüllerin atfedilen özelliklere göre değil de kişisel başarı, çaba ve beceri gibi özelliklere göre dağılımıdır (Haralambos ve Holborn, 2004).

İkinci temel anlayış ise eğitimle ilgilidir. Eğitimde mesleki seçimler kadar yetiştirme ve eleme sürecinin de meritokratik olması gerekmektedir. Öncelikle eğitim herkese açık ve ulaşılır olmalıdır. Herkes aynı şartlarda yarışmalı ve yükselme basamaklarında eşit şekilde yarışmalıdırlar. Bu şekilde topluma parlak gelecek ve toplumsal refah vaadi sunulmaktadır (Goldthorpe, 1998). Gerçek bir meritokratik sistemde yetenekler

zirveye oturduğu için eşit fırsatlar yüksek düzeyde sosyal hareketlilik doğurur (Alon ve Tienda, 2007, s.489). Dolayısıyla toplumsal konumları nedeniyle dezavantajlı gruplardan gelen bireylere “eğitimde fırsat eşitliği” sağlanması gerektiği ve onların da diğer tüm bireylerle eşit koşullarda yarışma şansını kazanması gerektiği belirtilmektedir. Ancak bu suretle toplumsal adalet ve sosyal gelişmenin mümkün olabileceği belirtilmektedir (Marshall vd., 1997).

Sosyal bir sistem olarak meritokrasi düşüncesinde liyakat ya da yetenek, insanları pozisyonlara yerleştirme ve ödül dağıtımında temel alınmaktadır (Castilla ve Benard, 2010, s.543). 1958’de Britanyalı Sosyolog Michael Young “Meritokrasinin Yükselişi” isimli kitabında, hakkaniyetli bir şekilde yetki vermek adına dikta ile yönetilen üst kesim ve kendilerini bu elit üst kesime karşı savunamayan bir alt kesim toplumu tanımlamıştır. Meritokrasi, adil ve aydınlanmış bir toplum yerine zalim ve acımasız sistemler baskın hale gelmiş demektir. Bu orijinal anlam kökeninden çok daha farklı yorumlanmıştır. Bugün, meritokrasi sosyal sınıf ve zenginliğin kontrol faktörü olmasına rağmen genellikle insanlara orantılı bir başarı elde etmek için izin veren bir sosyal sistemi tanımlamak için olumlu bir çağrışım ile kullanılmaktadır. Young kitabında, iyi ya da kötü insanların hak ettikleri statüye sahip olduklarını varsayarak meritokrasiyi eleştirmiştir (Alvarado, 2010; Fettahoğlu ve Demir, 2014).

Young’dan sonra meritokrasi kavramı ile ilgili farklı düşünceler ortaya çıkmıştır. Başarı bireysel liyakate ve çalışmaya bağlıdır. Bu inanış Amerikan vatandaşlarının bir özelliğidir. Bu inanışa göre Amerika’da yaşayan her birey refah için aynı şartlara sahiptir. Amerika’nın fırsatlarına en çok layık olanlar en saygı değer insanlardır. Bu sosyal ideal, en yetenekli, çalışkan, erdemli kişilerin en iyi ödülleri aldığı ve alması gerektiği inancını açıkça belirtmektedir (Fettahoğlu ve Demir, 2014; McNamee ve Miller Jr., 2004).

Amerika Birleşik Devletleri’nin son yüzyılda daha açık toplum haline geldiğini gösteren kanıtlar bulunmaktadır. Mesleki başarı, eğitime daha bağlı; etnik kimliğe, ebeveynlerin eğilimine ve sosyal statüye daha az bağlı hale gelmiştir. Bu yöndeki kanıtlar sınırlı olmasına rağmen birçok gözlemci eğitimsel marifet geçmiş akademik başarıya daha bağlı; etnik kimlik ve sosyal sınıf geçmişine ise daha az bağlı hale geldiğine inanmaktadır. Bu gelişmeler Amerika Birleşik Devletleri’nin daha meritokratik hale geldiğine işaret etmektedir. Yani entelektüel performans sınıfsal

başarıda yüksek derecede belirleyici konumuna gelmiştir (Weakliem, McQuillan ve Schauer, 1995, s.271).

Meritokrasi kavramı, liyakata dayalı zenginlik, iş ve güç gibi sonuçları içerisinde barındıran geleceğe dönük bir sosyal sistemdir. Merit (liyakat) kavramı geniş bir kavram olup yetenek, eğitim ve deneyimi kapsamaktadır. Genellikle ideal bir adalet prensibi olarak kabul görmektedir. Çünkü sadece yetenek, başarı ve eğitim gibi ilgili girdiler dikkate alınırken; etnik köken, cinsiyet gibi faktörler göz ardı edilmektedir (So Hing, Bobocel, Zanna, Garcia, Gee ve Oraziotti, 2011, s.433).

Meritokrasi insanların sahip oldukları mesleklerde atama ve yükselmede gayret ve becerinin, liyakat ölçütü olarak değerlendirildiği bir sistem olarak kabul edilmektedir (Torun, 2009). Meritokrasi ayrıca liyakat sistemi kurallar dizisi olarak, geniş kapsamda sosyal sınıf, iş pozisyonu, yüksek gelir, prestij veya genel tanınırlık ile bireysel liyakatı ödüllendirme uygulaması olarak düşünülebilir (Tan, 2008, s.8). Kısacası, mesleki başarının odak noktasını oluşturduğu meritokrasi de yetenek ile birlikte çaba kilit konumdadır (Saunders, 2002, s.559). Bu düşüncelere göre liyakat birçok alanda ön planda tutulması gereken bir kavramdır. İşe alma kararlarında kullanımı en liyakatlı gençlerin seçildiğini garanti altına almalıdır (Alon ve Tienda, 2007, s.489).

Günümüzün eğitim sistemi kültürü içinde “meritokrasi” teriminin en yaygın anlamı, bireyin eğitim geçmişinin sağladığı imkânların yine bireyin göstermiş olduğu performansla birlikte belirleyici olmasıdır. Bu durum daha önceki öğrenim performansının geleceğe yönelik başarıların adil ve güvenilir bir göstergesi olduğunu varsaymaktadır (Meuret, 2001).

2.1.1. Meritokrasinin Eğitime Etkisi ve Katkıları

Alan yazında eğitime dayalı meritokrasi anlayışına göre kişilerin almış oldukları eğitim ile ulaşılmış oldukları konumların toplumun gereklerine göre nasıl değiştiği ifade edilmektedir (Goldthorpe; 2003; Themelis, 2008). Bu anlayışta söz konusu ilişkilerle ilgili ortaya atılan üç görüş vardır. Birinci olarak, kişilerin yetişip geldikleri yer ile eğitsel başarıları arasındaki ilişkinin zaman içinde zayıflayacağı kabul edilmektedir. İkincisi kişiler eğitim kurumları ya da işe yerleştirmede belirlenen değerlere göre değil de başarıya göre seçilmelidirler. Başarı derken de eğitim kurumlarında alınan eğitim

kastedilmektedir. Üçüncü olarak kişilerin yetişip geldikleri yer ile ulaşabildikleri sınıfsal konumları arasındaki ilişkinin zamanla ortadan kalkacağı öngörülmektedir. Zamanla eğitim imkânlarının çoğalmasının böyle bir sonuca neden olacağı iddia edilmektedir (Goldthorpe, 2003).

Meritokratik anlayışın herkese eşit eğitim fırsatları oluşturularak âdil bir eleme sistemi geliştirmesi ve bunun toplumsal adalete katkı sağlayacağı iddiası da tartışmalıdır. Bu iddia, eğitimin her türlü oluşumun menfaatinden bağımsız, her türlü fikir ve ideolojiden arınmış, objektif bir özellik taşımasını gerektirmektedir. Oysa her eğitim sistemi, eğitimin ne olması gerektiği, muhtevasının ne olacağı, eğitimle hangi değerlerin ve hangi bilgi birikiminin aktarılacağı gibi konularda belirli bir düşünce bütünüyle oluşmaktadır (Angus, 1986).

Tarafsızlık görüşünün doğru olduğu öngörülse bile, toplum içinde sınıfsal, cinsel, dinsel ya da ırksal farklılıklarından dolayı dezavantajlı gruplar olduğu gerçeği, eğitimde “fırsat eşitliği” sağlayarak toplumsal adaletin oluşacağı savını çürütür. Eğitimde “fırsat eşitliği” varolan eşitsizlikleri gidermez çünkü yarışa en başından eşit olmayan koşullarda başlayanlar için bir çözüm üretmemektedir. Yapılan araştırmalar ailenin sahip olduğu ekonomik anlamda gücün ya da güçsüzlüğün kendilerinden sonraki nesilleri de etkileyeceğinden üstsosyo-ekonomik gruptan gelen çocukların aileleri gibi daha iyi eğitim aldıklarını göstermektedir (Goldthorpe, 2003; Şengönül, 2008; McNamee ve Miller, 2004).

Meritokrasi düşüncesinin potansiyel ayrımcı oluşuyla ilgili olan eleştiriler doğrultusunda “merit”in eğitim kurumlarında ve işe yerleştirilirken başarıyı gösteren en önemli ve farklı kriter olduğu kabul edilince, kişilerin ulaştığı “olumsuz” sonuçlar, yapılan “yanlış” tercihler ya da göstermiş oldukları başarısızlıkla açıklanmaktadır. Diğer taraftan, meritokrasi de bireylerin elde ettiği toplumsal avantajları hak ettiklerini öne sürmek, başarısızlığın sebebini kişinin kendisi olduğunu göstermektedir (Trading Action for Access, 2008).

Modern toplumlarda sosyal yapının belirli sonuçlarını sanayileşmenin doğurduğu bilinmektedir. Sanayi öncesi toplumlarda aristokrat soyları temelinde terfiler yapılırken, sanayi devriminden sonra eğitimsel özellikler ile kazanılmış nitelikler ön plana çıkmıştır (Jackson vd., 2005, Jackson, 2007). Meritokraside örgüt içerisinde terfi

belirsiz veya adaletsiz değildir. Örgüt içerisinde ilerleme arzu edilen kademe için yeterlilikleri saptayan uygun ölçütler geliştirilir ve hak eden o makama getirilmektedir.

Aynı zamanda meritokrasi düşüncesinin deneysel olarak geçerliliğinin olmadığı ifade edilmektedir. Bu nedenle meritokrasinin muğlak bir kavram olarak kaldığı, tam olarak anlaşılmadığı hatta bir efsane olduğu belirtilmektedir (McNamee ve Milller, 2004). Ancak meritokrasi düşüncesi her şeyden önce “liyakat”(merit) kavramı nedeniyle tartışmalıdır, çünkü merit “belirsiz” ve “esnek” bir kavramdır ve toplum olarak oluşturulmuştur. Her ne kadar genel olarak özveri ve becerinin (ya da çaba ve zekânın) toplamıdır biçiminde tanımlansa da temelinde birinin liyakate (merite) sahip olması yaşanan toplumda beklentinin ne olduğu konusundaki düşünceyle ilgilidir (Tannock, 2008).

Genel olarak değerlendirildiğinde meritokrasi kavramının ilk ortaya çıktığı dönemlerde bu kavram Young (1958) tarafından genellikle olumsuz yönleriyle ele alınmış ve toplumsal yan etkileri üzerinde durulmuştur. Ancak günümüzde meritokrasi kavramına yüklenen anlam olumlu yönde değişim göstermiş ve Meritokratik sistem içerisinde hak eden bireylerin sistem içerisine girmesi ve yükselmesi ön plana çıkmıştır. Özetle bugünkü anlayışta meritokrasinin sosyal sistem içinde kayırmacılığa son vereceğini, hakkaniyeti savunduğunu, kişilerin gayretleri ve erdemleri ile sistem içerisinde yollarının açık olduğu düşüncesi liyakat (merit) sistemini oluşturmaktadır.

2.1.2. Liyakat Sistemi (Merit Sistem)

Bu ilkeye yeterlik sistemi de denilir. Liyakat ve layık sözcükleri, günlük konuşmada sık kullanılan terimlerdenidir. Liyakat, kısaca, bir kimsenin, kendisine iş verilmeye uygunluk, yaraşırılık durumu, değim olarak tanımlanabilir (TDK, 2017). Yeterlik, iş niteliğinin kapsamında belirlenen rolün vasfına sahip olma veya bu rolü oynayabilme yetisini engelleyen durumun kişide yoksun olma durumudur. Yeterli olmak belli talepleri yerine getirebilecek bilgi ve beceriye sahip olmaktır, makamın gerektirdiği görevleri karşılayabilmektir (Bursalıoğlu, 1981).

Tarihsel süreç içerisinde, liyakat sistemine ilişkin kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda geçmiş dönemlerde yazılı metinlerde sınırları kesin olarak çizilmiş, devlet memurluğuna girişte öğrenim ve sınav olması gerektiği anlayışının hâkim olduğu görülmektedir. II. Friedrich, 1742 yılında kamu görevinde bulunma için hukuk öğrenimini ve sınavlarda başarılı olma şartını zorunlu kılmıştır (Tortop, 1997).

Liyakat sistemi, “yağma sistemine” tepki olarak ortaya çıkmıştır. Amerikan personel sisteminin tarihi gelişimi içinde kayırma sistemi (1829-1882) yağmacılık sistemi olarak da adlandırılmaktadır. İktidara gelen parti, kamu görevlerine kendi taraftarlarını atamıştır. Memuriyetler, kongre üyeleri ve parti yöneticilerince kendi partileri için çalışanlara, partiye sadakat gösterenlere ödül olarak paylaştırılmıştır. Bu sistem 1829 yılında Andrew Jackson’ın başkanlığı döneminde çok keskin bir biçimde uygulanarak ABD’nin kamu personel sistemiyle uzun süre özdeşleşmiştir (Güneşer Demirci, 2009).

Devleti idare etme konusunda kamuda çalışanlar; hâkim olan yönetime yakın bireyler içinden seçildiğinden dolayı bu kişilerin kamudaki çalışma zamanı, otoritenin yönetimde kaldığı süre kadardır. Kayırma sisteminin epeyce süre uygulanması, idari görevlerin siyaseti yöneten kişilerce istenildiği gibi değiştirilmesi ülke içinde birçok sorunun ortaya çıkmasına neden olmuştur. 1820 yılında kamu görevlilerinin dört yılda bir değiştirilerek yerine yeni kişilerin tayin edilmesi esasını içeren “Dört Yıllık Memuriyet Süresi Kanunu” adı verilen bir yasa çıkarılmıştır. Kamuda kadroların uzun süreli olmamasına neden olan bu yasa ve ABD Başkanı Andrew Jackson’ın kamu görevini her Amerikan vatandaşının yapabileceği derecede basit beceri gerektirdiği düşüncesi kayırma sisteminin ülkede tamamen yerleşmesine neden olmuştur. Kamuda görev alan bireylerin yönetimi elinde bulunan iktidar tarafından atanması seçimlerde kullanılan oyların yanlı olmasına sebep olmuş, bu anlamda kamuda işe yerleştirme vaadiyle fırsatçılar ortaya çıkmış ve iş bulma, meslek edinme bu kişilerin tek elinde yapılmıştır (Güneşer Demirci, 2009).

1881 yılında Başkan Garfield’ın “işe alınma” sözü verildiği halde alınmayan İtalyan asıllı Charles Guiteau tarafından bir suikast sonucu öldürülmesinin ardından, 1883 yılında çıkarılan Kamu Görevliliği Yasası’yla, yağma sistemi terk edilmiş ve kamu görevliliğine girişte liyakate dayalı bir kamu personel sistemine geçilmiştir. Söz konusu yasa, yasayı hazırlayan Ohio Senatörü George Pendleton’a ithafen “Pendleton Yasası” olarak da bilinir (Atalay, 2008).

Sonuç olarak evrensel bir nitelik taşıyan yeterlik ilkesi personel yönetim sistemlerinin zamanla vazgeçilmezleri arasına girmiştir. Önemli olan personel yönetim sistemlerinde yeterlik ilkesinin temel ilke olarak benimsenmesi değil aksine uygulamaların ve politikaların bu esasa göre gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğidir. Toplumun tüm kesimlerinde yeterlik ilkesinin esas alındığı ve uygulandığı bir personel

yönetim sisteminin varlığı liyakat esaslı bir sistem anlayışını ortaya çıkarmaktadır (Aykaç, 1990).

2.1.2.1. Kamu Personel Sisteminde Liyakat İlkesi

Kamu personel yönetiminde liyakat (yeterlik) kavramı, kamu kuruluşlarının ihtiyacı olan personeli, kamu görevi almak isteyen adaylar arasında yetenek ölçütünü esas alarak personel seçmesidir (Aykaç, 1990). Buradaki "yetenek", hem bilgi, görgü ve kültürü, hem de fiziksel beceriyi kapsamaktadır.

Bu ilkenin gerçekleşmesinin en uygun aracı "açık yarışma" sınavlarıdır. Yarışma sınavları yoluyla kamu görevlerine en uygun kişilerin getirilmesi hedeflenmektedir. Bu aynı zamanda siyasal kayırmacılığı önlemek üzere geliştirilmiş bir metottur. Açık yarışma sınavı kavramının niteliğinin gerçekçi olması için belli bazı ilkelere uyulması ve sınavın o koşullar içerisinde yapılması gerekir. Bu ilkeler aşağıda sıralanmıştır (Aykaç, 1990; Tortop, 1982).

2.1.2.1.1. Sınava İlişkin İlkeler

Liyakat esaslı personel seçimine dair sınav ilkeleri aşağıda açıklanmıştır (Aykaç, 1990):

Yeterince Duyurma: Açık memur kadrolarının ve bunlara ilişkin şartların kamuya yaygın bir şekilde duyurulmasıdır. Burada amaç mümkün olduğunca daha fazla adayın katılımını sağlamaktır.

Başvuru Fırsatı Tanınması: Başvuru için yapılması gereken işlemlerin yeterli bir zaman tanınarak belgeleri hazırlama fırsatı verilen süredir.

Aranan Koşulların Gerçekçi Olması: Adaylarda aranan nitelik yapılacak hizmetle ilişkili olmalıdır. İşin daha iyi yapılabilmesi nitelik bu şekilde değerlendirilmelidir.

Adaylar Arasında Ayrım Yapılmaması: Adaylar arasında ayrım gözetilmemeli, belirlenen standartların bireyin yeteneği ve iş uygunluğu ile alakalı unsurlar dikkate alınmalıdır.

Yeteneğe Göre Sıralama: Aranan niteliklere haiz olan adaylar sınavda gösterdikleri başarı derecesine göre sıralanmalı. Sınav sonucu dışında hiçbir unsur atamaya müdahil olmamalıdır.

Sonuçlar Hakkında Bilgi Verme: Sınav sonuçları belirlenen bir tarih dilimi içerisinde açıklanmalı. Sınav sonuçlarına itiraz hakkı kısıtlanmamalıdır.

Sınav Sonuçlarına İtiraz Hakkı: Sınav sonuçlarının bildirilmesi idari bir işlem niteliğindedir. Bu idari işleme belli bir tarih içerisinde itiraz hakkı verilmelidir.

2.1.2.1.2. Sınav Sonucuna İlişkin İlkeler

İstihdam edilecek aday veya adaylar için uygulanacak sınavın amacı, alınacak kadroya o işi en iyi yapacak olanın seçilmesidir. Yapılan sınav sonucunda kadroya alınan adayın istihdamdan sonra göstereceği başarı derecesi sınavların geçerliğini ortaya çıkarmaktadır. Sınav sonucuna ilişkin ilkeler aşağıda açıklanmıştır (Aykaç, 1990):

Sınavların Geçerliği: Sınavların geçerli olması sınavda başarı gösteren adayların aynı başarıyı istihdam edildikleri işte göstermeleri gerektiği anlamına gelmektedir. Sınavların geçerliği üç farklı açıdan incelenir.

Sınav Ölçütlerinin Geçerliği: Sınavın personel değerlendirmenin nesnel ölçütlere dayalı olarak yapılıp yapılmadığı sınav sonucunda işe yerleştirilen adayın işte gösterdiği başarı ile değerlendirilir.

Sınav İçeriğinin Geçerliği: Sınav içeriği adayların yapacağı işle ilgili olması gerekmektedir. Sınavın amacı belirli bir işi yapabilecek aday veya adayların belirlenmesi için öngörülen şartlara haiz olma durumunu ilişkilendirmektir. Bu amacı gerçekleştirilmeyen sınavda gösterilen başarı ile işte gösterilen başarı arasında anlamlı bir ilişki bulunması mümkün değildir.

Sınavda Verilen İzlenimin Geçerliği: Sınavda verilen izlenimin geçerliği şu koşulların önceden var olması gerektiğini zorunlu kılmaktadır: Bir iş veya iş grubu ile ilgili olarak, işteki davranışları etkileyen unsurları belirtecek şekilde geliştirilmiş iş analizi hazırlamak. Yapılan iş analizinin bütün sınav işlemleri boyunca dikkatli şekilde yürütülmesini sağlamak.

2.1.2.2. Liyakat İlkesinin Kapsamı

Liyakatın temelinde hak ediş vardır. Bu nedenle liyakat ilkesi etkin, verimli, çağdaş ve rasyonel bir personel sisteminin kurulmasına imkân veren işgörenler için en uygun çalışma koşullarının sağlandığı hizmet içerisinde yükselmenin ve alınacak ücretlerin işin niteliğine göre değerlendirildiği sistemdir (Aykaç, 1990; Tutum, 1979).

1978 tarihli Amerikan Kamu Görevlileri Reform Yasası geniş anlamda yeterlilik sisteminin dayanaklarını kurallarla nitelendirmektedir. Sistemde yükselme durumunu, personel yönetim sürecini dikkate alan birtakım kurallar aşağıda özetlenmiştir (Güran, 1980):

1. Kamu çalışanları, toplumu her kesimiyle temsil edecek şekilde işin gerektirdiği niteliklere haiz adaylar arasından seçilmelidir. Atama ve yükselmede fırsat eşitliği temelinde bireysel yetenek, bilgi ve beceriler esas alınmalıdır.
2. Kamu çalışanları ve istihdam için başvuru yapan bireyler, siyasi düşünce, ırk, din, dil, cinsiyet, medeni durum ve yaşlarına bakılmaksızın ayırım yapılmadan adil ve hakkaniyetli biçimde eşit işlem görmelidir.
3. Nitelikli çalışanları sistem içerisinde tutabilmek ve performanslarını artırabilmek için eşit işe eşit ücret politikası uygulanmalıdır.
4. Tüm çalışanlar kamu çıkarını düşünmeli, yüksek standartlara çıkması için alakadar olması gerekir.
5. İnsan gücü verimli ve etkin biçimde kullanılmalıdır.
6. Çalışanların kadroları performansları ve yeterliliği esas alınarak muhafaza edilir. Yeterli performans göstermeyenlere mesleki yardımda bulunulmalı, buna rağmen gerekli performansı sergilemeyen işine son verilmelidir.
7. Çalışanlara örgütsel ve bireysel performans sağlanacağı durumlarda eğitim ve öğretim imkânı sağlanmalıdır.
8. Çalışanlar, keyfi eylem, kayırmacılık veya siyasi düşünce açısından zorlamaya karşı korunmalıdır. Kamu yönetimi uzmanları liyakat sisteminin etkin olma, yeterli olma, kaliteli olma, politik açıdan tarafsız olma, teamüllere uyma gibi ilkelere dayandığını dile getirmektedir (Güran, 1980).

2.1.2.3. Liyakat Sisteminin Dayandığı Başlıca İlkeler

Alan yazın incelendiğinde liyakat sisteminin dayandığı ilkelerin aşağıdaki gibi olduğu görülmektedir (Sezer, 2003):

Eşitlik İlkesi: Kamu görevine girme vatandaşlık hakkıdır. Toplumun tüm kesimlerinden vatandaşların kamu görevlerine girişte eşit koşulların sağlanması sonucunda memur olma hakkı tanınmasıdır. Eşitlik ilkesi 1789 Fransız İnsan ve Vatandaş Hakları Bildirgesi'nin 6. maddesinde yer almıştır. Bu maddede "Kanun, genel iradenin ifadesidir. Bütün vatandaşlar, genel iradenin oluşmasına şahsen veya

temsilcileri vasıtasıyla yardım ve iştirak etmek hakkına sahiptirler. İster himaye etsin, ister cezalandırsın, genel iradeye göre eşit olduklarından, aralarında fazilet ve kabiliyetlerinden başka bir fark gözetilmeksizin, her türlü genel rütbe, mevki ve mensuplarına, ehliyetlerine göre, eşit şekilde kabul edilirler ” (Tortop, 1997).

Yarışma İlkesi: Kamu görevlisi seçme ve görevde yükselmede yeterlik ilkesi gereğince açık yarışma sınavları uygulanmalıdır. Bu sınavlar kamuoyuna yeterince duyurulmalı, yeterli şartları sağlayan kişilere başvuru için zaman tanınmalı, sınav içeriği personel seçiminde aranan koşulları sağlamalı, sınav sonuçları belirli bir zaman diliminde açıklanmalı, sınav sonuçlarına itiraz hakkı tanınmalıdır (Aykaç, 1990).

Kariyer İlkesi: Kamuda kariyerin anlamı memurluğun bir meslek ve uzmanlık durumuna getirilmesidir. Kamuda kariyerin amacı personele yükselme şansı tanımak hizmette alıkoymaktır. Kurum liyakat sistemi sayesinde yetenekli insanı alır kariyer ilkesi ile hizmette yükselmesini sağlar. Bu şekilde personel kurumda hizmetini etkin olarak devam ettirir (Tutum, 1979).

Kariyer sisteminin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanır (Tortop, 1982):

1. Personelin belli bir iş kolunda ilerlemesi ve uzmanlaşması dikkate alınır.
2. Birbirine bağlı iş veya hizmetler temelinde yükselme göz önüne alınır.
3. Kariyer sisteminde personelin durumu statülerle, yasalarla belirlenir.
4. Uzmanlaşmayı sağlamak için hizmet içi eğitim verilir.
5. Kıdem ve hizmet süresi dikkate alınır.
6. Kariyer ilkesi, liyakat ilkesine dayalı yürütülür.
7. Uzmanlaşma ve yükselmeye dayalı ücret politikası uygulanır.

Adil ve Yeterli Ücret İlkesi: Bireylerin ve ailelerinin belli standartlar içerisinde müreffeh yaşama olanağını sağlayacak ücretler, belirlenmelidir. Ücret sistemi yapılan işin niteliğine bağlı olmalıdır. Ücret sistemi yeterli ve adil olmalıdır. İyi bir ücret sistemi şu özelliklere sahip olmalıdır:

1. Aylık ücretler insani bir yaşam standardını sağlayacak kadar olmalıdır.
2. Ücretler, şartlara göre değiştirilmelidir.
3. Ücretler arasında adalet sağlanmalıdır.
4. Kamu aylıkları özel teşebbüslerdeki aylıklar kadar olmalıdır.
5. Bazı durumlarda aylıklar bölgelere göre farklılık göstermelidir.

Anayasamız çalışanların ücret hakkını 55'inci maddesinde düzenlemiştir (Sezer, 2003).

Hizmet İçi Değerlendirme İlkesi: Kariyer ilkesi gereğince hizmet içi değerlendirme kurumlarda uygulanmaktadır. Hizmet içi değerlendirmede personelin eğitiminin sağlanması, personele uygun programlar düzenlenmesi, hizmetlerin adil şekilde personele dağıtılması, personelin başarısının incelenmesi amirin asli görevlerindedir. Hukukun belirttiği çerçevede kanunların kurumdaki yöneticiye ve yönetilen personele verdiği haklar sayesinde yönetim ilkesi oluşmuştur. Hukuk, kamu yararını en iyi şekilde gözetirken, idari faaliyetler karşısında yönetilenleri korumak için bazı güvenceler sağlamıştır. Bunun sonucunda da, kurumun resmi işleyişini sağlamak için pek çok formalite ve denetim getirilmiştir (Sezer, 2003).

Günümüzde kurumların etkili, verimli, akılcı ve nitelikli hizmet verme sorumluluğu yanında; istihdam edilmesi gereken kişinin fırsat eşitliğinden yararlanması, adaylar arasında en yetenekli olanları tercih etme sorumluluğu vardır (Tutum, 1979).

2.2. Yönetici Yetiştirme

Yetiştirme ve geliştirme kavramları genelde iki ayrı süreci tanımlamak için kullanılmaktadır. Yetiştirme, ileride yöneticilik görevini üstlenecek adayların eğitimini, geliştirme ise yöneticilerin performanslarını geliştirerek görevini etkin şekilde yerine getirecek şekilde gelişmelerini sağlayan süreci ifade etmektedir (Arabacı, Şanlı ve Altun, 2015; Hornsey ve Dann, 1984).

Ülkemizde eğitim yöneticisi seçilmesi, yetiştirilmesi, geliştirilmesi ve değerlendirilmesi ile ilgili etkili bir sistem oluşturmak için dünya çapındaki uygulamaların araştırılması gerekmektedir. Çünkü dünyadaki uygulamalar hakkında bilgi sahibi olmak, hem Türkiye'deki mevcut durumu saptamak hem de eksiklikleri görmek için önemlidir. Birçok ülkede okul müdürü olarak atanabilmek için bu alanda eğitim almış olmak bir gereklilik olarak görülmemekte ve halen iyi bir öğretmenin özel bir eğitim almadan etkili bir okul müdürü olabileceği kabul edilmektedir. Dünya çapında eğitim yöneticiliğinin meslekleşmesi ve eğitim yöneticilerinin profesyonel olarak yetiştirilmesi yaygın bir uygulama değildir. Tüm dünyada bulunan okul sayısı, fabrika sayısından fazla olmasına karşın ticari faaliyet gösteren işletmelerin ceo veya yöneticilerini yetiştirme gayretleri çok daha fazladır. Amerika Birleşik Devletleri

dünyada okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde öncü durumdadır. Ülkemizde ise bu yönde ciddi politikalar üretilmediği görülmektedir (Akın, 2012; Arabacı, Şanlı ve Altun, 2015; Bush ve Jackson, 2002; Çelik, 2002).

Eğitim yönetimi ve denetimi alanında yapılan araştırmalar neticesinde okul-eğitim yöneticiliğinden, eğitim liderliği yönünde bir değişime gidildiği belirtilmektedir. Artık lider kavramı yönetici kavramı yerine kullanılmaktadır. Yöneticiliği geçmişte kuralcı, yapıyı önemseyen, insanı değerden bağımsız değerlendirerek ikinci plana iten pozitivist bakış açısının yerine, günümüz tartışmalarında ise liderliğin özellikle ahlaki ve kültürel boyutu üzerinde durulmaktadır. Okulların işlevi, içinde yer aldığı toplumun kültürel mirasını aktarmak ve yaşatmak, gerektiğinde bu kültürü değiştirerek yeniden oluşturmak aynı zamanda kültür üreten, bunu yaşatan, gelecek nesillere aktaran kurumlar olarak iletişimden kaynaklanan çatışma durumlarını ve farklılıklarını yönetmek olmalıdır (Arslanergun, 2011; Şişman, 2002).

Günümüzde gelişmiş olarak nitelendirilen ülkelerde eğitim kurumlarının etkililik ve verimliliğini arttırmak için yöneticisi yetiştirme süreçlerine büyük önem verilmektedir (Özmen, 2002). Aynı ülkeler; yönetici adaylarına, klasik yönetici becerileri yerine öğretimsel liderlik davranışları kazandırmaya çalışmaktadır (Çelik, 2002). Eğitim yöneticilerinin görevlendirilmesi ve yetiştirilmesinde model olma ve diğer yeterliklerin önemli bir yer tuttuğu ifade edilmektedir. Eğitim yöneticisinin üstleneceği rollerle bu rolleri yerine getirmek için gerekli yeterlikler bu ilişkinin temelini oluşturmaktadır (Arabacı, Şanlı ve Altun, 2015; Balcı, 2007). Buna bağlı olarak Türkiye’de ve dünyadan bazı ülkelerdeki eğitim yöneticisi yetiştirme politikalarına yer verilmiştir.

2.2.1. Türkiye’de Yönetici Yetiştirme Politikaları

Türk Eğitim Sistemi’nde yöneticiliğin meslek haline gelmesinin ve kurumsallaşmasının önündeki en büyük engel öğretmenlik ve yöneticilik görev ve değerlerinin içi içe geçmesi, karıştırılması olduğu belirtilmektedir (Bursalıoğlu, 1994). Yapılan araştırmalar, okul yöneticiliği için mesleksi deneyimin daha önemli olduğunu belirtmektedir. “Meslekte aslanan öğretmenliktir” anlayışı hâkim olmakta ve bu mesleği bir süre öğretmenlik yapan herkesin yapabileceği düşünülmektedir (Balcı ve Memduhoğlu, 2007).

Okul müdürleri hizmet öncesi eğitimden geçirilerek, bir yönetici olarak yetiştirilmektedir. Adayların liderlik davranışlarının geliştirilmesi üzerinde detaylı durulmamaktadır. Eğitim Yönetimi Profesörler Kurulu Toplantı Bildirgesi'nde eğitim ve okul yöneticiliği ile müfettişlerin, sistemin temel taşıyıcıları olduğu ve bu yüzden hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimde çok iyi yetiştirilmeleri gerektiği ifade edilmiştir. Yine bu toplantıda, eğitim ve okul yöneticisi yetiştirme programlarının lisansüstü seviyede ve ülke gerçekleri ile çağdaş bilimsel gelişmeler göz önünde bulundurularak yeni bir düzenlemeye gidilmeli ve okul yöneticilerinin lisansüstü eğitim aşamasından geçirilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Şişman, 2002).

Ülkemizde, 1962 tarihli Merkezi Hükümet Araştırma Raporu ve VII. Milli Eğitim Şurası kararlarında, okul yöneticilerinin yetiştirilmesi gerektiği kanaatine varılmıştır. Daha sonra kurulan Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi ve Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bölümünde okul yöneticileri yetiştirilmiştir. Bu programlardan Eğitim Yönetimi ve Denetimi lisans programları 1997'de Yüksek Öğretim Kurumu'nun yeniden yapılanması çerçevesinde kapatılmıştır. Lisansüstü düzeyde alınan bu eğitim okul yöneticisi olmak için tercih sebebi olmuştur (Çelik, 2002). 1998'de çıkarılan Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Eğitim kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik iki sınavdan oluşmaktadır. Birinci sınavdan başarılı olanlar 120 saatlik bir eğitime tabi tutulmuşlardır (MEB, 1998). Bakanlık ve taşra teşkilatlarında görev yapan üst düzey eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine yer vermediği ve mevcut durumu koruduğu için bu yönetmelik eleştirilmiştir (Arabacı, Şanlı ve Altun, 2015; Balcı, 1999).

1963 yılında Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) ile Bakanlığa gerekli olan yöneticilerin yetiştirilmesi amacıyla üniversitelerde eğitim fakültesi ya da bölümlerin açılması planlanmıştır (<http://www.todaie.gov.tr/dosya/mehtap.pdf>).

Yönetici politikamız, çıraklık modeli, 1970'lerde ortaya çıkan eğitim bilimleri modeli ve 1998 yönetmeliği ile ortaya çıkan sınav modeli olmak üzere üç dönem olarak tanımlanmıştır (Şimşek, 2004). Sınav uygulamasının kaldırılmasıyla dördüncü bir dönem olarak keyfilik dönemi bu süreçlere eklenmiştir (Balcı, 2008). Bu nedenle Türkiye'de eğitim yöneticiliği ile ilgili uzmanlaşma süreci henüz tamamlanamamıştır. 1928 yılında açılan Gazi Terbiye Enstitüsündeki Pedagoji Bölümünde eğitim yöneticisi yetiştirme çalışmaları da önemli bir adımdır. Gazi Eğitim Fakültesi'ne bağlı olarak pedagoji bölümü açılmıştır. Bu bölümde meslekte tecrübeli, başarılı yönetici ve

müfettiş olabilecek yetenekte olan ilkokul öğretmenleri yazılı ve sözlü sınavlardan sonra alınmış ve hazırlanmışlardır. Hazırlık sürecinde adaylara, eğitim öğretim mesleği; yöneticilik ve müfettişlik konularında temel bilgiler sunulmuştur. 1970'e kadar Bakanlık Merkez ve taşra örgütlerinde yöneticilik yapanların tamamına yakını, bu bölümden mezun olmuşlardır. 1970'ten sonra yetenek, başarı ve tecrübe kriterlerinin yerini; politik tercihlerin aldığı belirtilmektedir.

Eğitim yöneticilerinin seçilip atanmasına ilişkin yönetmelik 1990'lı yıllarda gerçekleşebilmiştir (Şişman, 2013). Bu çerçevede, bir üniversitede Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümleri açılmış fakat bu bölümlerden mezun olanların çoğu müfettiş veya rehber öğretmen olarak istihdam edilmiştir. 1990'lı yılların sonuna doğru eğitim fakültelerinde yeniden yapılandırılma çerçevesi içerisinde eğitim bilimlerindeki Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümleri lisans düzeyinde kapatılarak lisansüstü seviyeye getirilmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı'nın bu güne kadar eğitim yöneticiliği yetiştirme ile ilgili ciddi bir çalışması olmamıştır. Atamayla ilgili politikalar değişmemiştir. Eğitim yönetimi programları lisansüstü düzeyde gelişme kaydetmesine rağmen, Milli Eğitim Bakanlığı, halen bu programlardan okul yöneticisi yetiştirmek için bir çabanın içerisinde olmamıştır (Balyer ve Gündüz, 2011; Işık, 2002). Bu konuda bakanlık ile üniversiteler arasında bu konuda bir görüş birliği yoktur. Bakanlık üniversitelerin yöneticileri yetiştirme çabalarını görmezlikten gelmektedir (Çelik, 2002). Amerika Birleşik Devletleri başta olmak üzere gelişmiş ülkelerde okul yöneticilerinin teoriye dayalı yetiştirilmeleri benimsenmiştir. Türkiye'de ise yöneticilik için bir okul olması gerekmediği düşüncesi söz konusudur (Balcı ve Çınkır, 2002). Lisans seviyesinde deneyimli programlar olmasına rağmen, buralardan mezun olmuş kişilerden yöneticilik kadroları için yararlanma yoluna gidilmemiştir.

Eğitim, alınan ödül ve cezalar, kariyer, yöneticilik ve öğretmenlik hizmet süreleri ve diğer bazı ek puanlar yönetici seçiminde değerlendirmeye temel oluşturmuştur. Değerlendirme puanları incelendiğinde eğitim yönetimi alanında tanımlanan lisansüstü eğitimin 8, doktora eğitiminin 12 ek puan getirdiği görülmektedir. Bu düzenlemeyle uzmanlık bilgisinin çok önemli bir faktör olduğu görülmektedir (Akın, 2012). Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı 2010 yılı içerisinde okul müdürleri ve müdür yardımcıları için düzenlemiş hizmet içi eğitim seminerleri bulunmaktadır. Okul yöneticiliği ile ilgili bazı seminerler; Eğitim Kurumlarında Suç ve Şiddeti Önleme, Eğitim Yönetimi, İlköğretim Kurumları Standartları, İnsan Kaynakları Yönetimi,

Kalite Güvence Sistemi, Kalite Yaklaşımı, Kültürler Arası Hoşgörü, Liderlik ve Girişimcilik, Okul Yönetimi, Öğretim Liderliği, Proje Hazırlama Teknikleri, Stratejik Planlama, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Yenilikçi Öğretmenler Kursu, Yönetimde Verimlilik, Yönetimde Yeni Yaklaşımlar Semineri şeklindedir (MEB, 2010). Eğitim seminerlerine katılan yönetici sayısı bu dönemde 4000 civarında olmuştur. Bu katılımın çoğalabilmesi için Bakanlığın çalışma yapması gerekmektedir (Akın, 2012).

1998 yılında yürürlüğe giren “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme” yönetmeliğine göre, okul yöneticilerinin seçiminde, sınav uygulaması ve hizmet öncesi yöneticilik eğitimi almaları amacıyla yasa çıkarılmıştır (Karip ve Köksal, 1999). Bu yönetmelik uyarınca, sınavda başarılı olan adaylar 120 saatlik yönetici yetiştirme programına alınmışlardır (Yaşaroğlu, 2010).

Çıraklık modeli, okul ortamında ek bir eğitime gerek duymadan tamamen tecrübeye dayanarak elde edilen birikimler sonucunda bireyin yetişme sürecidir. Bu anlayışa göre, okul müdürü olmak için öğretmen olmak yeterlidir. Eğitim bilimleri modeli, akademik çevrelerce kabul gören ve 1970’lerde ortaya çıkan bir modeldir. Bu modele göre, eğitim fakültelerinde lisans düzeyinde eğitim yönetimi ve planlaması bölümlerinden mezun olanların Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okullara yönetici olarak atanması söz konusu olmuş fakat mezun olan kişiler öğretmen olarak göreve başlamışlardır. Milli Eğitim Bakanlığı 1999 yılında, okul yöneticiliğine atanmada herhangi bir alanda lisansüstü eğitim almak ve yayımlanmış esere sahip olmak gibi ek ölçütler getirmiştir (Recepoğlu ve Kılınç, 2014; Şimşek, 2004).

Eğitim yönetici yetiştirme bağlamında mevzuatlar incelendiğinde okul yöneticilerini atama yönetmeliği, okul yöneticilerinin atanma koşulları ve okul yöneticisi seçme sınavı ve okul yöneticilerinin hizmet içi eğitiminin nasıl yapılacağına detaylı bir şekilde açıklandığı ve yapılan bu çalışmaların yönetici uygulamalarını olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. Bu bağlamda (Işık, 2003) okul müdürlüğünün bir meslek olarak gelişebilmesi için okul müdürlerinin yetiştirilmesi önem arz eden bir durumdur. Bu bakımdan bir an evvel okul müdürlüğü yetiştirme programları uygulamaya konulmalıdır. Böyle yapılmasıyla birlikte bilimsellik, kurumsallaşma ve standartlaşma oluşacaktır. Bu standartların ortaya konulamamasıyla ilgili olarak Turan ve Şişman (2000), Türk eğitim sisteminde amacı ve görevi okul müdürü yetiştirmek olan bir eğitim kurumunun bu güne kadar oluşturulamadığını belirtir. Üniversiteler ile Milli

Eğitim Bakanlığı arasında işbirliği olmadığı kuram ve uygulama arasında boşluklar bulunduğu, yönetici yetiştirme sürecinde de bu birlikteliğin olmadığı birçok araştırmada ifade edilmiştir (Korkmaz, 2005; Receptoğlu ve Kılınç, 2014).

Müdürlerin hazırlık programlarında vizyon, liderlik, öğrenme, iletişim ve ortak hareket etme gibi değerlerin bulunması gerekmektedir (Jazar ve Algozinne, 2006). Bu değerlerin başında liderlik gelmektedir. Liderlik aynı zamanda diğer özellikleri de içinde barındıran bir değer olmaktadır. Eğitim yöneticisi yetiştirme modelleri dünyadaki ülkelerde farklı biçimlerde uygulanmaktadır. Gelişmiş ülkelerde eğitim yöneticisi hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilmektedir. Bunun yanında yönetici atamalarında birçok ölçüt istenmektedir. Bu ölçütlerin başında, yöneticinin öğretmen kökenli olması ve eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmış olma zorunluluğudur.

2017 yılında çıkarılan Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği liyakat esaslı yönetici yetiştirme sistemi açısından genel olarak değerlendirildiğinde eğitim yöneticisi yetiştirme ile ilgili herhangi bir vurgunun yapılmadığı görülmektedir. Sadece müdür yardımcılığı dışındaki üst yöneticilik görevlendirmeleri için bir alt yöneticilik görevinde belirli süre çalışma şartı istenilmektedir (MEB, 2017).

Ülkemizde eğitim yöneticisi yetiştirme politikalarına ilişkin Milli Eğitim Şura kararları incelendiğinde ise eğitim yöneticisi yetiştirme üzerinde önemle durulduğu görülmektedir. Eğitim yöneticisi yetiştirmeye ilgili şura kararları Tablo 2.1’de sunulmuştur.

Tablo 2.1. Milli Eğitim Şuralarında Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikaları

Milli Eğitim Şurası	Şura Kararları
14. Milli Eğitim Şurası	<ul style="list-style-type: none">Eğitim yöneticileri üniversiteler işbirliği ile yetiştirilecek ve bu programlara yöneticilerde bulunması gerekli nitelikleri taşıyanlar alınacaktır.
15. Milli Eğitim Şurası	<ul style="list-style-type: none">Eğitim yöneticisi lisansüstü eğitimle yetiştirilmelidir.Eğitim yönetiminin bir bilim olarak algılanması, bu alanın uzmanlık gerektirdiğinin bilinmesi, eğitim yöneticiliğinin meslek hâline getirilmesi gerekmektedir.Eğitim yöneticiliği bil fiil öğretmenlik tecrübesine dayanmalıdır.
16. Milli Eğitim Şurası	<ul style="list-style-type: none">Mesleki ve teknik eğitimde her düzeydeki ve her tür okuldaki yöneticilerin nitelikleri saptanmalı ve görev tanımları yapılmalıdır.Yöneticilerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimleri üniversiteler ve diğer kuruluşlarla da iş birliği yapılarak planlı ve sürekli hâle getirilmelidir.Çalışan yöneticilerin üniversitelerle iş birliği yapılarak en çok 5 yıl içerisinde ve bir proje kapsamında eğitim ve okul yöneticiliği sertifikası ve bunu izleyen lisansüstü programlarına katılmaları sağlanmalıdır. Bu amaçla eğitim ve okul yöneticileri sertifika programlarında alınan krediler yüksek

	lisans mezunu yöneticilerin de lisans tamamlama programlarına alınarak aynı imkânlardan yararlanmaları sağlanmalıdır.
17. Milli Eğitim Şurası	<ul style="list-style-type: none"> • Yönetim kademelerine göre iş analizine dayalı “yönetici yeterlikleri” saptanmalıdır.
18. Milli Eğitim Şurası	<ul style="list-style-type: none"> • Okul lideri yetiştirme ve istihdamında, Türkiye’nin bölgesel koşulları göz önünde bulundurularak okul liderlerine zor koşullarda görev yapacak ve sorumluluk alacak yeterlilikler kazandırılmalıdır. • Okul müdürlerinin eğitim- öğretim liderliği ve işletme yöneticiliği rolleri birbirinden ayrı düşünülmesi, okul yöneticileri genel idari hizmetler sınıfına alınmalı, yeni kadro ihdası yapılmalıdır. • Eğitim yöneticilerinin, farklı toplum ve kültürleri tanımaları, çok kültürlü ortamlarda görev yapacak şekilde yetiştirilmeleri ve yabancı dil becerilerini geliştirmeleri sağlanmalıdır.
19. Milli Eğitim Şurası	<ul style="list-style-type: none"> • Devlet okullarında eğitim yöneticisi olmak için lisans derecesine sahip olunması. • Eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış olma ile okul müdürlüğü için yönetici yeterliklerini esas alan, akredite edilmiş kurumlarda verilebilen belli sürede eğitim alındığını gösterir belgeye sahip olma şartlarının okul yöneticisi seçiminde tercih edilmesi, yöneticilerin seçiminde, ulusal düzeyde yapılandırılmış Ulusal Eğitim Yöneticiliği Yeterlik Programı'ndan Eğitim Yöneticiliği Yetkinlik Belgesi alınmasının tercih sebebi olması. • "MEB-YÖK arasında yapılacak bir protokolle Milli Eğitim Bakanlığı personelinin yüksek lisans ve eğitim doktorası eğitimi almaları sağlanmalı, bu bağlamda eğitime erişimin kolaylaştırılması amacıyla yasal düzenlemeler yapılmalıdır. • Yöneticinin ders denetimi ve rehberlik görevini etkili bir şekilde yapabilmesi için rehberlik ve denetim modelleri ile yaklaşımları konusunda yeterlikleri artırılmalıdır. • Lisansüstü programlarda okul kademelerine özgü programlar açılmalıdır (örnek, özel eğitimin yönetimi, mesleki teknik eğitimin yönetimi, ilköğretim yönetimi, ortaöğretim yönetimi, yükseköğretimin yönetimi gibi). Tezsiz yüksek lisans programında olduğu gibi uygulayıcılara yönelik olarak eğitim doktorası programı açılmalıdır.

Kaynak: (MEB TTKB, 2017).

Okul yöneticilerinin atanması ve yetiştirilmesinde, Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans yapmanın zorunluluk haline getirilmesi, bunun için Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında tezsiz yüksek lisans programlarının yaygınlaştırılması gerektiği belirtilmiştir. Okul yöneticisi yetiştirmeye yönelik lisansüstü eğitim programları, ülke ve dünya koşulları ölçü alınarak yeni bir düzenlemeye gitmesi gerekmektedir. Okul yöneticisi yetiştirme programlarında eğitimsel liderlik, vizyon geliştirme ve insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik çalışmalara ağırlık verilmiştir. Okul yöneticiliğine atanmada ulusal düzeyde standartların daha belirgin, mesleki açıdan da okul yöneticilerinin örgütlü ve mesleksi etığe sahip olmaları gerektiği belirtilmektedir (Çelik, 2002). Bunun yanı sıra eğitim yöneticiliğine görevlendirilebilmek için, lisans eğitimi sırasında ya da sonraki süreçte eğitim yönetimi ve denetimi alanında eğitim almayı mecbur kılan bir kanun maddesi bulunmadığı gibi bu konuda bir çalışmada yapılmamıştır (Kaya, 1979).

Ülkemizde eğitim yöneticisi yetiştirme sistemi ve politikaları genel olarak değerlendirildiğinde bütün bu çabalara ve yasal düzenlemelere rağmen eğitim yöneticisi yetiştirme ve atama süreci ile ilgili bir standart yakalanamadığı ve Milli Eğitim Şuralarında alınan kararların sadece öneri olarak kaldığı söylenebilir. Bu noktadan hareketle eğitim yöneticisi için istenen ölçütlerin net bir şekilde ortaya konması ve uygulanması Türk Eğitim Sistemi açısından önem taşımaktadır. Liyakat esaslı bir yetiştirme sistemine dayalı eğitim yöneticiliği ve eğitim yöneticisinin meslekleşmesi yönetimde başarıyı sağlayabilecektir (Taş ve Önder, 2010).

2.2.2. Değişik Ülkelerde Okul Yöneticisinin Yetiştirilmesi

Değişik ülkelerin yönetici yetiştirme sistemleri incelendiğinde okul yöneticisi yetiştirmeye ilişkin sınırlı kaynakların olduğu görülmüştür. Bu konuda başarılı olan ülkelerin yöneticisi yetiştirme sistemlerine ait araştırma sonuçları ise şu şekildedir (Balyer ve Gündüz 2011):

2.2.2.1. Amerika Birleşik Devletleri'nde Yönetici Yetiştirme

Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) yönetici yetiştirme 19.yy'ye kadar dayanmaka olup ilk okularak üniversitelerin bünyelerinde yönetici yetiştirme programları açılmıştır. ABD'de eğitim yöneticisi yetiştirme genellikle lisansüstü düzeyde yapılmaktadır (Kaya, 1999). Dolayısıyla eğitim yöneticiliğine yüksek lisans ya da doktora derecesi tamamladıktan sonra geçilmektedir. Müdür ve müdür yardımcılarının okul yöneticiliğine başlamadan önce öğretmenlik deneyimine sahip olmaları esastır (Akın, 2012; Kaya, 1999; Recepoğlu ve Kılınç, 2014).

ABD'de yönetici adaylarına yönelik formal liderlik programları uygulanmaktadır. Bu programlar kapsamında yönetici adaylarının okul kültürünü öğrenme, okul vizyonu geliştirme, öğretim programları, sağlıklı iletişim, uygulamalı eğitimler, işbirliği yapabilme, etik davranışlar kazanma, politika, kaynakları etkili ve verimli kullanma, ekonomik olma, sosyal ve kültürel alanlarda yetiştirilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca bu yetiştirme sürecinde yönetici adaylarının öğretimi başarıyla yürütme ve öğretim sürecini değerlendirme, sonuçlara göre karar verme ve eğitim süreçlerini zenginleştirme becerilerini de kazanmaları hedeflenmiştir (Balyer ve Gündüz, 2011; Simmons vd., 2007; Storey, 2007).

Müdürlük görevini yapabilmek için ABD eğitim sisteminde lisansüstü derecesine sahip olmak gerekmektedir. Ayrıca müdürlük görevi için okul yönetimi sertifikasına sahip olma şartı gerekmektedir. Bir başka önemli kriter ise eyaletlerin çoğunda okul yöneticilerinin eğitim fakültesi mezunu olmaları, öğretmenlik deneyimine sahip olmaları ya da eğitim yönetimi alanında ders almış olmalarıdır. Okul yöneticilerine yönelik lisans sonrası eğitimler üniversiteler işbirliği ile iki yıllık ve otuz kredilik bir programdan oluşur ve programa katılan her adayın bir mentor müdürü bulunur. Bazı eyaletler tüm bunlara ek olarak yönetici adaylarına yazılı sınav da uygulamaktadır (Anderson, 1991; Balyer ve Gündüz, 2011; Edelfelt, 1992; Mazzeo, 2003; Wildy ve diğerleri, 2007; Whitaker, 2006).

Okul müdürlerine yönelik yetiştirme eğitimi modelinde, her aday müdürlük görevini sürdüren bir mentor müdür ile çalışmaya başlar. Üniversite öğretim elemanı süreçte programın ihtiyaçları karşılayıp karşılamadığını, stajyerlik standartlarını ve gerekliliklerini denetler ve adayı değerlendirir (Balyer ve Gündüz, 2011; Young, 2007).

Özetle ABD’de okul müdürü olma şartları eyaletlere göre farklılık gösterse de hemen hemen tüm eyaletlerde yönetici adaylardan eğitimi yönetim alanında lisansüstü eğitime sahip olması, okul müdürlüğü için geçerli sertifikaya sahip olması, okullarda deneyim sahibi olması ve yönetim kulları tarafından belirlenen niteliklere haiz olmak gibi şartları karşılamış olmaları istenmektedir (Akın, 2011).

2.2.2.2. İngiltere’de Yönetici Yetiştirme

İngiltere’de okul yöneticilerinin atanabilmesi için “Ulusal Profesyonel Okul Yöneticiliği” yeterlik belgesine sahip olmaları gereklidir (Bush, 1998; Korkmaz, 2005). Dolayısıyla İngiltere’de okul yöneticiliği için liyakat ilkesi esas olup müdür adaylarının ulusal düzeyli liyakat programına katılmaları gerekmektedir. Bu eğitim programları yılda iki defa Yetiştirme ve Geliştirme Merkezleri tarafından verilmektedir. Ayrıca yönetici adaylarının ihtiyaçlarını belirleyen Değerlendirme Merkezleri de bulunmaktadır. Bu yetiştirme programlarının hedef kitlesi okul müdürü olarak görev almak isteyen müdür yardımcılığı veya bölüm başkanlığı yapmış öğretmenlerdir. Ulusal Okul Müdürlüğü Liyakat Programı, okul yönetimi ve okul geliştirme araştırmaları esas almakta, yönetsel uygulamalardan yararlanmakta, okul müdürlerinin sahip olması gereken bilgi, beceri ile kişilik özelliklerini ortaya koyan

Ulusal Okul Müdürleri Standartlarını esas almaktadır. Bu programı tamamlayan adaylar okul müdürlüğü görevi için yeterlilik kazanmış olmaktadır (Balyer ve Gündüz, 2011, Huber, 2003; DFES, 2004; Duncan, 2002).

Hizmet öncesi yetiştirme süreci olarak ifade edilen bu süreçte okullarda müdür, müdür yardımcısı ya da bölüm başkanı olmak isteyenlerin ilk olarak bireysel öğrenim gereksinimleri tanımlanmakta, sonra değerlendirme merkezlerinde bu bireysel öğrenme gereksinimleri belirlenmektedir. Bu sürecin amacı katılımcıların eksiklikleri ile geliştirilmeye ihtiyaç duydukları alanları ve yönetsel deneyim düzeylerini belirlemektir. Böylece aday için en uygun yetiştirme planının hazırlanması sağlanır (Balyer ve Gündüz, 2011; Huber, 2003).

2.2.2.3. Fransa’da Yönetici Yetiştirme

Fransa’da okul müdürlerinin seçilme, yetiştirilme ve atanması eğitim bakanlığı tarafından yürütülmektedir (Balyer ve Gündüz, 2011; OFSTED, 1995; Recepoğlu ve Kılınç, 2014). Okul müdürlerinin istihdamında okul türüne göre farklılıklar bulunmaktadır. İlkokulu müdürlerinin istihdamında ayrıntılı bir süreç ve hizmetöncesi yetiştirme programı uygulanmazken ortaokul ve lise müdürlerinin istihdamı ayrıntılı bir süreci gerektirmekte ve yetiştirme programı uygulanmaktadır. İlkokul müdürlerinin istihdamında ayrıntının gerekmemesinin nedenlerinden birisi bu okul müdürlerine hiyerarşik yapı içerisinde daha az sorumluluk verilmesidir. Dolayısıyla ilköğretim müdürlerinin hizmet öncesi yetiştirilmelerine yönelik uygulamalar bulunmamakta olup bu yöneticilerin atanması sürecinde öğretmenlik deneyimleri esas alınmaktadır (Balyer ve Gündüz, 2011; Nieser, 1990; Recepoğlu ve Kılınç, 2014; Huber, 2003).

“Okul Müdürlerinin Formasyonuna İlişkin Kurallar” Fransa’da ülke genelinde geçerli olup eğitim bakanlığı tarafından belirlenmektedir. Akademi bölgelerinde müdür adaylarına verilen eğitimin bu kurallara uygunluğu ve akademi bölgeleri ile işbirliği eğitim bakanlığı tarafından sağlanır. Akademi bölgelerinde müdür adaylarına idari işler, işletme yöntemleri, bütçe okul yasası, toplantı yönetimi, iletişim becerileri ve insan ilişkileri, değerlendirme uygulamaları ve pedagoji eğitimi verilmektedir (Balyer ve Gündüz, 2011; Huber, 2003; Peck ve Rarnsay, 1998; Recepoğlu ve Kılınç, 2014).

Ayrıca müdür adayları okullarda staj da yapmaktadır ve müdür adaylarına deneyimli okul müdürlerinden oluşan mentörler görevlendirilmektedir. Bu uygulamanın amacı

okul müdürlerinin deneyimli mentör müdürler yanında tecrübe ve deneyim kazanmalardr. Bu süreçte adaylardan mentrleri danışmanlığında proje geliştirmeleri ve bu projeleri yönetmeleri istenmektedir (Balyer ve Gündüz, 2011; Huber, 2003; Lafond ve Helt, 2003; Recepoğlu ve Kln, 2014).

2.3. Yönetici Atama

Eğitim bireye kasıtlı olarak istendik davranış değişikliği oluşturma süreci olarak tanımlanabilir. Bu davranış değişikliğinin olumlu yönde oluşturulacağı yer ise okullardır. Okul, ğrencilere bilgi, beceri, değer, tutum ve olumlu davranışlar kazandıran kurumdur. Bu olumlu davranışları edinmiş bireyler toplum içinde yerlerini alırlar. Okul girdisinin insan olması, bu girdiyi toplumdaki alarak yine topluma kazandırması bakımından diğer örgüt ve kurumlara göre farklıdır. Okullar belli amaçlar için kurulmuş formal oluşumlardır. Okullar toplumsal yaşamda çok önemli işlevleri yerine getirir. Okulların ekonomik, politik, sosyal ve kültürel işlevlerinin toplumun devam ve yaşanrlığı için ne kadar önemli olduğu yadsınamaz. Bu bağlamda okul yöneticiliğinin toplumsal açıdan ne kadar önemli bir yönetim görevi olduğu daha iyi anlaşılabilir (Erol, 2014; zdemir, 2013; Tayanç, 2000).

Eğitim, insanı merkeze alan bir hizmet; eğitim kurumu, eğitim hizmetini üreten bir yapısal bir örgüt; eğitim ve okul yönetimi ise uygulamalı olan ve disiplinler arası insani bir çalışma sahası olarak tanımlanabilir (şişman, 2007). Eğitim kurumu yönetimi, okulun hedefleri ulaşabilmek için paydaşlarla birlikte çalışma eş zamanlı hizmet üretebilme sürecidir. Eğitim kurumu yöneticileri, çalıştığı kurumun gelişim ve olumlu yönde değişim sürecinde lider konumdadır (Balcı, 2007).

Cumhuriyetin ilanından günümüze kadar yapılan uygulamalara bakıldığında eğitim yöneticiliğinin henüz meslekleşmemiş olduğu görülmektedir. Eğitim yönetiminin meslekleşmesi için göreve getirilecek olan kişilerin iyi yetiştirilmesi önem taşımaktadır. Bu açıdan ‘‘Başarılı bir öğretmenin okul yönetmek için gerekli yeterliliklere sahip olması rasyonel bir beklenti değildir’’ ifadesi kesinlikle geçerlidir (Işık, 2002).

Yapılan araştırmalara göre (Karip ve Köksal, 1999; Memduhoğlu, 2007; Işık vd., 2000) okullardaki başarının sırrı yöneticilerinin başarılı olması ile doğrudan ilişkili

görülmektedir. Okulların bireyler üzerindeki etkililiği ve başarısı, doğrudan toplumun geleceğini etkileyeceğinden okulların iyi yönetilmeleri önem taşımaktadır.

Yönetim görevlerine, işi en iyi yapabilecek olan işgörenlerin atanabilmesi amacıyla, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa yeterlik sistemi getirilerek temel ilkeler arasına alınmış ve liyakat şu şeklide tanımlanmıştır: Devlet kamu hizmetleri görevlerine girmeyi, sınıflar içinde ilerleme ve yükselmeyi, görevin sona erdirilmesini liyakat sistemine dayandırmak ve bu sistemin eşit imkânlarla uygulanmasında devlet memurlarını güvenliğe sahip kılmaktır. Kariyer ise b fıkrasında şu şekilde tanımlanmıştır: Devlet memurlarına, yaptıkları hizmetler için gerekli bilgilere ve yetiştirme şartlarına uygun şekilde, sınıfları içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme imkânını sağlamaktır. Yönetimsel görevlere atamalarda ve üst görevlere yükselmelerde, adayın eğitim durumlarını ve başarılı meslek kıdemlerini dikkate almak yönetimde liyakat ve kariyer ilkelerinin gereği olarak kabul edilmektedir. Örgütün verimliliği ve kişisel iş doyumunu açısından, kadrolara görevin gerektirdiği eğitim ve deneyime sahip kişilerin atanması önem taşımaktadır (Arıkan, 2007; Kaya, 1999).

Örgütün zayıflamasına, politik grupların örgüt üzerindeki informal kontrol ve baskısına sebep olan politik atama mekanizması, üst basamak yöneticileri arasında değişmeyi de beraberinde getirdiğinden devlet yapısı açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. İşte bu noktada liyakat ilkesi atamalarda tarafsızlık ve eşitlik sağlayarak, politik atama mekanizmasının oluşmasını önleyici niteliktedir (Arıkan, 2007; Çamur, 2008).

Özellikle son yıllarda okul müdürü belirlenmesinde devamlılığı olan bir süreç oluşturulamamıştır. Sözlü sınav, yazılı sınav gibi aşamaların yanısıra belirleyici bir unsur olmaksızın yapılan görevlendirmelerle her uygulama birkaç sene içerisinde farklı yönetmeliklerle değişik uygulamalar denenmiştir. Okul yöneticisinde bulunması gereken beceriler tespit edilerek, atamalarda bu ölçütleri değerlendirmeye katmak için Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği 10 Haziran 2014 tarih ve 29026 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmelikle diğerlerinden farklı olarak eğitim kurumlarına yönetici seçmek için sözlü sınav uygulaması eklenmiştir.

Milli Eğitim Sistemimiz içerisinde eğitim yöneticiliğine dair geçmiş mevzuatlarda yönetici atamaya vurgu yapılırken, mevcut yasal düzenlemelerde atama vurgusu

yerine yönetici görevlendirme vurgusu ön plana çıkmaktadır. Bu durum aslında liyakat esaslı performas sistemini ve sürekli gelişimi esas alan bir anlayışı göstermektedir (MEB, 2009; MEB, 2010; MEB, 2017). 2017 yılında çıkarılan Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği liyakat esaslı yönetici görevlendirme sistemi açısından genel olarak değerlendirildiğinde eğitim yöneticiliği açısından öğretmenlik deneyimine sahip olmaya vurgu yapıldığı görülmektedir. Aynı zamanda üst öğrenime sahip olma liyakat açısından vurgulanan başka bir niteliktir. Bunların yanısıra sözlü değerlendirmede mevzuat bilgisi, temsil kabiliyeti ve liyakat, analitik düşünme ve analiz yapabilme yeteneği, muhakeme gücü ve kavrayış düzeyi, iletişim becerileri, özgüveni ve ikna kabiliyeti, genel kültür bilgisiyle Atatürk ilke ve İnkılap Tarihi gibi alanların yanısıra liyakat açısından adayların ödül ve ceza geçmişleri de dikkate alınmaktadır (MEB, 2017).

Ülkemizde eğitim yöneticisi atama politikalarına ilişkin Milli Eğitim Şura kararları incelendiğinde özellikle yönetici nitelikleri üzerinde durulduğu görülmektedir. Eğitim yöneticisi atama sistemiyle ilgili şura kararları Tablo 2.2’de sunulmuştur.

Tablo 2.2. Milli Eğitim Şuralarında Eğitim Yöneticisi Atama Politikaları

Milli Eğitim Şurası	Şura Kararları
14. Milli Eğitim Şurası	<ul style="list-style-type: none"> Eğitim yöneticiliğinde uzmanlaşma, hiyerarşik ilerleme ve yükselme esas alınacak ve yöneticilerin yetkileri artırılabacaktır.
15. Milli Eğitim Şurası	<ul style="list-style-type: none"> Yönetici atamalarında kariyer, liyakat, başarı aranmalı, üst kademeye geçişler başarılar ölçüsünde, belli bir sisteme göre olmalıdır.
16. Milli Eğitim Şurası	<ul style="list-style-type: none"> Eğitim yönetimi ve kamu yönetimi alanlarında yüksek lisans eğitimi yapan öğretmenlere okul yöneticiliğine atanmada sağlanan kolaylık, diğer yöneticilik alanlarında yüksek lisans yapanları da kapsamalıdır. Mesleki ve teknik eğitim okullarına yönetici atamalarında eğitim yöneticiliği alanında lisans veya yüksek lisans zorunluluğu getirilmelidir.
18. Milli Eğitim Şurası	<ul style="list-style-type: none"> Okul yöneticilerinin atamasında, lisansüstü eğitim görme esas alınmalıdır. Okulda güven, karşılıklı saygı, sevgi, hoşgörü, başarı gibi değerlere dayalı okul kültürünün oluşmasında liderlik rolünü üstlenebileceklerin yönetici olarak atanmaları hususunda gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Okul müdürlerinin seçimi ve istihdamında portfolyo, süreç değerlendirme vb. alternatif seçme yöntemleri esas alınarak geliştirilecek mesleki yeterlilikler dikkate alınmalı, okulların idari ve akademik örgütlenmesi yeniden tasarlanmalıdır. Bölgesel ve yerel özellikler dikkate alınarak başta dezavantajlı bölgeler olmak üzere yönetici atamalarında pozitif ayrımcılığa dayalı özendirici önlemler alınmalıdır.
19. Milli Eğitim Şurası	<ul style="list-style-type: none"> Müdür yardımcılığı görevlendirmelerinde, okul müdürünün takdirinin öncelikli olması, okul veya kurum müdür yardımcısının, en az 3 yıl görev yapmış ve merkezi sınavda başarılı olmuş öğretmenler arasından müdürün teklifi ve üst makamın onayı ile görevlendirilmesi. Döner sermayesi olan okullarda müdür yardımcılardan birisinin işletme/muhasebe alanında formasyona sahip öğretmenler arasından seçilmesine öncelik verilmelidir. Okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde ve seçilmesinde okul güvenliği ile

	<p>ilgili konular dikkate alınmalı, okul yöneticileri karşılaşılabilecek güvenlik sorunları ve krizleri yönetebilecek bilgi ve becerilere sahip adaylar arasından seçilmelidir.</p> <ul style="list-style-type: none">• Ayrıca okul yöneticiliğine atanmada, eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış olma ile okul müdürlüğü için yönetici yeterliklerini esas alan, akredite edilmiş kurumlarda verilebilen belli sürede eğitim alındığını gösterir belgeye sahip olma şartlarının okul yöneticisi seçiminde tercih edilmesi.• Yöneticilerin seçiminde, ulusal düzeyde yapılandırılmış Ulusal Eğitim Yöneticiliği Yeterlik Programı'ndan Eğitim Yöneticiliği Yetkinlik Belgesi alınmasının tercih sebebi olması ve okul yöneticisinin görevlendirilmesinin Okul Müdürü Görevlendirme Mülakat Komisyonunca yürütülmesi.• Eğitim yöneticisi adaylarının seçilme ölçütlerinde, okul yöneticileri merkezi olarak yapılan yazılı sınavda başarı;• Okul müdürlerinin, belli bir süre görev yapmış müdür yardımcıları arasından seçilmesi;• Okul yöneticiliğine atanmada, o okula öğretmen olarak atanma şartlarını taşımanın esas olması ancak atanma şartlarını taşımadan o okula münhasıran norm durumu değil genel anlamda o okul türüne atanabilmesi.• Yönetici pozisyonlarına atamalarda kadın yönetici lehine pozitif ayrımcılık getirilmesi.
--	--

Kaynak: (MEB TTKB, 2017).

Milli Eğitim Şura kararları genel olarak değerlendirildiğinde liyakat esaslı yönetici atamaya vurgu yapıldığı görülmektedir. Özellikle eğitim yöneticilerini sahip olması gereken nitelikler üzerinde durulmuştur. Bu niteliklere haiz adayların atanması sistemsel başarı açısından önemli görülmüştür. Eğitim yöneticilerin atanması aşamasında adayların lisansüstü eğitime sahip olmalarının önemi vurgulanmış ve tercih nedeni olması gerektiği üzerinde durulmuştur. 2017 yılında çıkarılan Eğitim Kurumu Yöneticilerin Görevlendirilmesi Yönetmeliğinde de yönetici seçme ve atamada kullanılan ölçütlerde lisansüstü eğitime fazla puan verildiği görülmektedir (MEB, 2017). Ayrıca, eğitim yöneticisi atamalarında okul kültürünü oluşturabilecek nitelikte lider yöneticilerin atanmasının önemi ifade edilmiştir. Eğitim yöneticisinin öğretmenlik deneyimine sahip ve yapılacak olan sınavlardan başarılı olması vurgulanmıştır.

2.4. Yönetici Değerlendirme

İçinde bulunduğumuz yüzyılın getirdiği hızlı değişim, küreselleşme ve rekabet ortamı toplumların ayakta kalabilmesi açısından eğitim sistemlerini geleceğe göre tasarımlarını ve geleceğin ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde yeniden ele almalarını zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk, eğitim kurumlarında yöneticilerin önemini daha da arttırarak değişim liderliği rolünü üstlenmelerini gerekli kılmıştır. Çünkü örgütsel yapı içerisinde lider olarak değişimin öncüsü ve itici gücü örgüt

yöneticileridir. İstendik bilgi, birikim ve yeterliğe sahip olmayan yöneticilerle örgütlerin çağın gerektirdiği hızlı bir o kadar da dinamik, rekabetçi değişim ortamına uyum sağlayabilmesi ve bu değişime öncülük yapabilmesi olası görünmemektedir. Bu açıdan geleceğin eğitim sistemlerini tasarlayabilecek ve bu sistemlere liderlik edebilecek, etkililiğin ve verimliliğin temele alındığı yönetim kadrolarına ihtiyaç vardır. Bu ihtiyaç ise ancak liyakat esaslı bütüncül bir yönetici yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemi ile sağlanabilecektir (Uyanıktürk, 2009).

Değerlendirme, özünde iyileştirme ve geliştirme içeren performans bazlı bir süreci ifade etmektedir. Performans ise basit anlamda verimliliğin ölçülmesidir. Aslında performans çalışanların yaptıkları işi hangi başarı düzeyinde yaptıklarını anlatmaktadır. Dolayısıyla performans değerlendirmede çalışanların örgütsel hedeflere ne derece ulaştığının veya işin gerektirdiği sorumlulukları ne derece kazandığının ölçülmesi olarak özetlenmektedir. Eğitim kurumlarının başarısının performansı yüksek eğitim yöneticileriyle yakından ilişkili olduğu söylenebilir. Eğitim kurumlarında yönetici performansını değerlendirme sisteminin kurulması ve işletilmesi örgütsel kalite açısından yarar sağlayacaktır. Bu bağlamda eğitim yöneticiliğinde süreç bazlı değerlendirme uygulamalarına yer verilmelidir (Uyanıktürk, 2009).

Ülkemizde eğitim yönetici değerlendirme politikalarına ilişkin Milli Eğitim Şura kararları incelendiğinde özellikle süreç bazlı değerlendirmeye yönelik önerilerin sunulduğu görülmektedir. Eğitim yöneticisi değerlendirme sistemiyle ilgili şura kararları Tablo 2.3'te sunulmuştur.

Tablo 2.3. Milli Eğitim Şuralarında Eğitim Yöneticisi Değerlendirme Politikaları

Milli Eğitim Şurası	Şura Kararları
15. Milli Eğitim Şurası	<ul style="list-style-type: none"> • Üst kademeye geçişler başarılar ölçüsünde, belli bir sisteme göre olmalıdır.
18. Milli Eğitim Şurası	<ul style="list-style-type: none"> • Okul müdürlerinin seçimi ve istihdamında portfolyo, süreç değerlendirme vb. alternatif seçme yöntemleri esas alınarak geliştirilecek mesleki yeterlilikler dikkate alınmalıdır. • Hesap verilebilir bir okul anlayışı geliştirebilmek için yöneticiler, okul yönetimi ve performansıyla ilgili geliştirilecek nesnel ölçütlere dayalı olarak değerlendirilmeli, buna bağlı olarak ödül, teşvik ve yaptırım sistemi geliştirilmelidir. • Okul yöneticileri yeterliliklerinin geliştirilmesi için, beş yılda bir yönetim, bilişim, iletişim, liderlik, toplantı ve zaman yönetimi vb. konulardan hizmet içi eğitim seminerlerine alınmalıdır. Program ve eğitimler, uygulamaya dönük ve sorun çözmeye odaklı tasarlanmalıdır.
19. Milli Eğitim Şurası	<ul style="list-style-type: none"> • Müdür yardımcılığı görevlendirmelerinde, okul müdürünün takdirinin öncelikli olması. Dolayısıyla yeniden görevlendirme aşaması müdürlerin değerlendirmesini ölçüt olarak kabul etmektedir. • Eğitim yöneticilerinin değerlendirilmesinde algı ölçümlerinin yanında,

	<p>eğitim yöneticisinin görev süresince görev yaptığı okulun temel başarı göstergelerindeki değişim de dikkate alınmalıdır.</p> <ul style="list-style-type: none">• Her derece ve türdeki eğitim kurumu için başarı göstergeleri belirlenmeli ve bu göstergelerin eğitim bölgesi, il ve ilçe düzeyinde zamana bağlı değişimini gösteren karşılaştırmalı bir veri tabanının oluşturulması sağlanmalıdır.• Eğitim yöneticiliğine yeniden görevlendirmesi kapsamında okullar için her yıl somut performans ölçütlerine dayalı bir okul karnesi oluşturulmalıdır.
--	--

Kaynak: (MEB TTKB, 2017).

Milli Eğitim şura kararları genel olarak değerlendirildiğinde, bazı şura kararlarında süreç değerlendirmesine ve hiyerarşik yükselmeye vurgu yapılmıştır. Liyakat esaslı yönetici değerlendirmeye ilişkin özellikle 19. Milli Eğitim şurasında daha çok durulduğu, diğer şuralarda ise yönetici değerlendirme sistemine ilişkin yok denecek kadar az sayıda karar alındığı görülmektedir. Bu doğrultuda eğitim yöneticisi değerlendirme sisteminin üzerinde durulmadığı ve önem verilmediği söylenebilir. Bu durum eğitim yöneticiliğinde performansın göz ardı edildiği izlenimini taşımaktadır.

Eğitim yönetici değerlendirme sistemine ilişkin geçmiş mevzuatlarda (MEB, 2010, MEB, 2014) yönetici değerlendirme sistemine vurgu yapılırken, mevcut yasal düzenlemelerde değerlendirme vurgusunun yeterince yapılmadığı söylenebilir (MEB, 2017). Bu durum aslında liyakat esaslı performans değerlendirme sisteminin ve sürekli gelişimi esas alan bir anlayışın eğitim yöneticiliğinde gözardı edildiği çağrışımı yapmaktadır (MEB, 2009; MEB, 2010; MEB, 2017).

2.4.1. Eğitim Yöneticilerini Değerlendirmede Kullanılan Yöntemler

Performans Değerlendirme: Performans değerlendirme (Kaynak ve Bülbül, 2008), bir süreçtir ve çalışanın kişinin iş yerinde çaba ve performansını belirleyen, bunun ona geri bildirim ile sunulmasını ve çalışan için uygun bir gelişim planının tespit edilmesini içerir. Performans değerlendirmenin en sık kullanımı yönetsel kararların alınmasındadır şöyle ki bir üst göreve getirme, işine son verme ve maaş yükseltme gibi hususları içerir. Genel anlamda teknolojidaki hızlı değişimler ve global dünyanın da etkisiyle eğitim kurumlarına dönük beklentileri de yükseltmektedir. Bu sebeple eğitim kurumu yöneticileri yalnızca “yürürlükte olan mevzuatı uygulayan ve var olan durumu sürdüren” kişi durumundan kurtulmaları gerekmektedir.

Portfolyo Değerlendirmesi: Çağdaş denetim yaklaşımlarından biri de portfolyo değerlendirmesidir. Yöneticiler bunu kendi uygulamalarını yansıtarak, analiz ederek, bunları yazarak ve tartışarak diğer meslektaşlarıyla paylaştıklarıdır. Değerlendirme

amacıyla kullanılan portfolyolarda belirlenen ve kesinlikle bulunması gereken yedi temel özelliği şu şekilde sıralayabiliriz (Johnston ve Thomas, 2005; Karakuş, 2010):

1. **Çok kaynaklılık:** Bilgiler hem kişilerin kendilerinden hem de onların ortaya koydukları ürünlerden elde edilmelidir.
2. **Otantik olma:** Bu bilgiler, portfolyoyu profesyonel alanla doğrudan bilgilendirici özellikte olmalıdır.
3. **Dinamiklik:** Bu bilgiler, zaman içindeki performansı gösterir durumda olmalıdır.
4. **Açıklık:** Portfolyonun amaçları açık bir şekilde ifade edilmelidir.
5. **Bütünlük:** Portfolyo; bilgi ve becerileri, uygulamadaki gerçek olaylarla doğrudan bilgilendirici özellikte olmalıdır.
6. **Sahiplenmeye dayalı olma:** Katılımcı, kendi kişisel ve profesyonel hedeflerine göre süreci yönlendirmelidir.
7. **Çok amaçlılık:** Portfolyo, hem bireysel hem de örgütsel anlamdaki performansı değerlendirici özellikte olmalıdır.

2.5. Eğitim Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Nitelikler

Son yıllarda dünyada okul müdürlerinin yeterliklerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi konusundaki çalışmalar yaygın olarak kabul görmeye başlamıştır. Ülkeler kendi eğitim ve yönetim sistemlerine göre farklı yeterlik ve standartlar belirtmektedir. Ancak bu yeterlik ve standartların temelinde bir okulun lideri kadar başarılı olduğu varsayımı yatmaktadır. Bu nedenle okul müdürlerinin değerlendirme sistemleri, bilgi ve belge toplama süreçleri önemli rol oynamaktadır.

Eğitim yöneticilerinde olması gereken yeterlikler alan yazında farklı ve ayrıntılı başlıklar altında toplanmasına karşılık teknik yeterlikler, insani yeterlikler ve kavramsal yeterlikler olarak üç gruba ayrılabilir (Oklay, 2016; Şişman, 2013).

Teknik yeterlikler: Teknik beceriler belirli iş alanı ile ilgili sahip olunması gereken bil ve uzmanlık becerilerini ifade eder. Teknik yeterlik alanının içinde öğretim yöntem ve teknikleri, süreçleri ve işlemleri konusunda bilgi sahibi olmak vardır ve yöneticilerden de bu alanla ilgili yeterlilik beklenir. Zira teknik yeterlilikler ana hizmetleri gerçekleştirmede temel rol oynayan becerilerdendir. Kişinin çalışma alanına içinde uzmanlık bilgisine bağlı bilgi ve becerileri kapsar. Teknik yeterlilikler, yöneticinin, örgütte yapılacak işlerle ilgili kaynakları sağlama, yöntem ve süreçleri belirleme,

teknolojiden yararlanma gibi konularda sahip olması öngörülen yeterlilikleri kapsar. Yöneticilerin sahip olması gereken teknik yeterlilikler daha detayda muhasebe, mevzuat bilgisi, inşaat, personel işleri, öğrenci işleri, eğitim öğretim işleri ve finansman olarak sıralanabilir. Örgütün yapısı, politikalar ve programlar üzerindeki yöneticinin etkililiği de teknik yeterlilikler içinde yer alabilir. Teknik yeterlikler belirli bir alanda örneğin yöntemleri, süreçleri, prosedürleri ve teknikleri olan yeterlik anlamını da verir (Açıkgöz, 1994; Aydın, 2000; Bursalıoğlu, 1991; Oklay, 2016; Sergiovanni ve Starratt, 1988; Şişman, 2013).

Yöneticinin başlangıçta sadece statü lideri olarak görülmesinin nedeni atama ile geldiğindedir. Başka bir ifadeyle baştır, üsttür. Bu statünün verdiği formal yetkinin, sosyal ve teknik yetkilerle desteklenmelidir. Sosyal yetki ise okulun iç ve dış öğelerinden gelecektir. Yöneticinin yönetim bilgisi ve yeterlikleri teknik yetkiyi getirecektir. Bu yetkiler sayesinde yönetici, gerçek bir lider rolüne girebilir ve etrafındaki öğeleri, okulun emellerine ulaşmasını sağlayacak şekilde yerine getirebilir (Bursalıoğlu, 2000).

İnsani yeterlikler: Örgüt yönetiminde teknik bilgi ve becerilerin yanısıra yöneticilerin sahip olması gereken bir diğer yeterlik alanı ise insan ilişkileridir. İnsan ilişkilerini merkeze alan insani yeterlikler, kişi ve onların oluşturdukları grupları anlama ve güdüleme yeterlikleri olarak ifade edilebilir. Temel olarak insani beceriler birarada çalışabilme bilgisi ve yetisi olarak ifade edilebilir. İnsan ilişkilerine yönelik yeterlikler daha detayda inanç ve tutumları, etkili çalışma ve ortak çaba oluşturabilme, başkaları hakkındaki öngörü, bunların kullanılış yöntem ve sınırlarını kestirebilme, bireysel farklılıkların farkında olabilme olarak sıralanabilir. Ayrıca insani yeterlilikler; insanları motive etme, çalışanların moralini yükseltme, çatışmaları yönetme, iletişim ve eşgüdüm sağlama gibi insanlar arası ilişkiler kapsamında yöneticilerin sahip olmaları beklenen yeterlilikleri ifade etmektedir. Yöneticinin insani yeterliğini gösteren unsur; gerek bire bir, gerekse grup olarak insanlarla çalışabilme gücüdür. Bu gücü kişinin kendisi hakkındaki anlayışı ile ve başkalarına ilişkin düşünceleriyle yakından ilgilidir. Bu yeterlik yöneticinin işgörenleri güdüleme, tutum geliştirme, grup dinamiği, insan gereksinimleri, moral ve insan kaynağını geliştirme hakkında bilgi sahibi olmayı gerekli kılar. İnsani yeterlikler arasında ilgilenme, güven, yetki verme, uzlaşma, ideallere ulaşma ve insan potansiyelini anlama yeterlikleri de vardır. Aslında insani yeterlikler açısından bir lider olarak okul yöneticileri güçlü ve etkili olmak

durumundadırlar. Kısacası bu yeterlikler grubun bir üyesi olarak etkili biçimde çalışma ve bu yolla lidere bulunduğu grup içinde iş birliği kurabilme yeteneği sunmalıdır (Açıkgöz, 1994; Başar, 2000; Bursalıoğlu, 1991; Sergiovanni ve Starratt, 1988; Şişman, 2013; Oklay, 2016).

Kavramsal yeterlikler: Bu yeterlik grubu yöneticilerin sahip olması gereken fikir ve kavramlarla ilgili becerilerini içermektedir. Okul yöneticisinin okulu, sistemsel ve bütünsel açıdan görebilme, örgütü çözümlene, örgütsel ve yönetsel sorunları belirleme, sistemin parçaları arasındaki ilişki ve etkileşimi görebilme, sorunları çözmeye dönük kararlar verme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı örgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneği olarak tanımlanabilir (Kayıkçı, 2001; Şişman, 2013; Oklay 2016).

Başarılı olmak isteyen bir okul müdürünün her üç beceriye de sahip olmasının gerekliliği bir yana, özellikle kavramsal ve insani becerilerinin yüksek olması gerekmektedir. Şu andaki mevcut sistem bu becerileri okul müdürü olabilme şartı olarak ele almayı bırakırsak, henüz bu becerilerin nasıl ölçülüp değerlendirilmeye dâhil edileceğiyle ilgili bir yaklaşıma bile sahip değildir. Bunun yerine mevzuata hâkim müdürler atayarak teknik becerilerde uzman olan fakat okuluyla ilgili stratejik hedefler belirleyemeyen yöneticiler kabul görülmektedir (Aypay, 2000).

Ayrıca Tortop (1982) yöneticilerde bulunmaması gereken özellikleri yanlılık, anlayış eksikliği, kararsızlık, etki atında kalma, korku, kaygı, öngörülü olmama olarak ifade etmektedir.

2.6. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde çalışma konusuyla ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

2.6.1. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar

şükrü (2000) ilköğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin geliştirilmesi amacıyla 42 okul yöneticisiyle görüşmüştür. Araştırmada, araştırmacı tarafından hazırlanan 16 maddelik okul yöneticilerinin başlıca görev ve sorumluluklarına ilişkin bir anket kullanılmıştır. Anket soruları etkinlikleri gerçekteşirme durumuna uygun olarak üç seçenekli olarak hazırlanmıştır. Sonuçlar okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarından daha çok rutin işleri ilgilendirenleri yaptıkları, sorun çözmeye, zaman harcamasını önem sırasına göre planlama, işbirliği, personel geliştirme gibi konuları gerçekteşirme durumlarının daha düşük olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum okul yöneticilerinin yönetim alanında lisans ve lisansüstü eğitimlerinin olmayışından kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Bunun için okul yöneticilerinin geliştirilmesi konusunda işbirliği yapılması gereken kurumlar ele alınmıştır.

Balcı (2001) 1970'lerde okul yöneticilerinin oldukça merkezi bir eğitim sisteminde, merkezin belirlediği programlarla çalıştıklarını ve velilerin okul ile ilgili kararlar içinde bulunmadığını belirtmekte, 1990'lı yıllarda ise okul yöneticisinin rolünün değiştiğini, artık okul yöneticilerinin merkezi olarak kararı alınmış bir sınırdaki, oldukça yerinden yönetimli bir alanda çalıştıklarına değinmektedir. İncelenen araştırma bulgularında, etkili okul yöneticisini ayıran temel etkenin okulun örgüt özelliklerinde varolduğu ileri sürülmektedir. Buna göre okulda her öğrencinin öğrenmesine uygun doyurucu bir öğrenme ortamının oluşturulması ve öğretmenlerin motivasyonunun yüksek tutulması etkili okul yöneticisinin ayırt edici özellikleri olarak değerlendirilmektedir.

Günay'ın (2004) "Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme, Yetiştirme ve Atamaya İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi" konusunda yaptığı çalışmada Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticiliklerine (okul müdürlüğü, müdür başyardımcılığı, müdür yardımcılığı) atanacakların seçilmesi, görev öncesi ve sonrasında hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi, atanmasına yönelik yapılan uygulamaların değerlendirilmesi konularında çalışma yapılmıştır. Araştırmada yapılan

ankette mevcut eğitim kurumu yöneticilerinden, öğretmenlerden ve alan uzmanı akademisyenlerden görüş ve düşüncelerini almıştır. Anket, Ankara'nın sekiz merkez ilçesinde bulunan ve tesadüfi olarak belirlenen üçer ilköğretim ve ikişer orta öğretim okulunda görev yapan yönetici ve öğretmenler ile Ankara'da bulunan dört devlet üniversitesinin alan uzmanı öğretim üyelerine uygulanmıştır. Toplam 441 katılımcının görüş ve düşünceleri değerlendirmeye almıştır. Anket yorumunda çıkan sonuçları sıralarsak eğitim kurumlarına yönetici olarak atanacakların seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanmasına yönelik olarak; Aday okul yöneticilerinin, öğretmenlik deneyimi olan ve eğitim yönetimi programlarından mezun olanlar arasından sınavla seçilmeleri gerekmektedir. Sınav, hem okul müdürlüğü hem de müdür yardımcılıkları için yazılı ve mülakat değerlendirmesi şeklinde yapılmalıdır. Sınav; MEB, ÖSYM ve üniversite öğretim üyelerinden oluşacak karma bir komisyonca yapılmalıdır. Atanacak yöneticiler kesinlikle görev öncesi eğitim almalı ve sonucunda da başarı düzeyini tespit edebilecek sınav yapılmalıdır. Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler, atandığı kurumda belli bir süre çalışmalı ve başarısına göre üst kademe yöneticiliklerine yükselebilmelidirler. Eğitim kurumu yöneticiliklerine aday olacakların, kurum çalışanlarınca veya yönetim kurullarınca belli ölçütlerde seçilmeleri ve atanması için Bakanlığa öneride bulunulması sistemi de bundan sonraki uygulamalarda dikkate alınmalıdır. Yönetici adaylarında; başta öğretmenlik deneyimi olmak üzere, eğitim yönetimi alanında alınmış doktora, lisansüstü dereceler ile hizmet içi eğitim sonrası elde edilen belgeler, değerlendirmede özellikle dikkate alınması gereken ölçütlerdir. Adayların kendini yetiştirmiş, teknolojiyi kullanabilme, iletişim ve çatışmaları çözme yetenek ve becerilerine sahip olması gerektiği yönünde sonuçlarının çıktığı görülmüştür.

Onural'ın (2005) çalışmasında, Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında görev yapan üst düzey eğitim yöneticilerinin eğitim yönetimi alanındaki yeterliklerine ilişkin sorunları ve nedenlerini ortaya çıkarmak ve yöneticilerin bu sorunlarla ilgili önerilerinin neler olduğunu belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular, yöneticilerin eğitim yönetimi alanında yeterli olmadıkları ve bu durum yöneticiler tarafından görevlerin yerine getirilmesinde önemli bir sorun olarak görüldüğünü göstermektedir.

Cemaloğlu'nun (2005) çalışmasında, Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme uygulamalarının tarihî gelişimi, okul yöneticisi yetiştirme programı, okul

yöneticilerini yetiştirme uygulamalarının varolan durumu, bugünkü sorunları ve olası gelişmeler alanyazına dayalı olarak ele alınmıştır. Türkiye’de okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve atama sistemine ilişkin öneriler ileri sürülmüştür.

Özan’a (2006) göre çalışmasının amacı, ilköğretim okullarındaki yöneticilerin iletişim yeteneğini ortaya koymaktır. Çalışmanın amacını gerçekleştirmek için, yöneticilerin yetenekleri bakımından yöneticilerin görüşleri ile yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı sorusunun cevabı 1. konuşmaya başlarken, 2. beden dili kullanıyor, 3. iletişim sürecine doğru davranıyor ve 4. yeteneklilik iletişim sürecinin yanı sıra diğer yönetim süreçlerinin kullanılması da araştırılmıştır. Bulgular - Sonuçlar: Direktörlerin görüşleri arasında mantıksal bir fark olup olmadığı incelenmiştir (iletişim kurma becerisi; beden dili kullanma becerisi; iletişim sürecinde doğru olanları koyma becerisi; iletişim kullanan diğer yönetim süreci) ve eğitimciler. İlk alt istikametlere ilişkin sonuçlar (bir yönetmelikte ilk yeteneğe: bir iletişim başlatma), yönetmenler ve eğitimciler arasında mantıksal bir fark olup olmadığı incelendiğinde; Yöneticiler, bunu yapabilecek yeteneğe sahip olduklarını söylediğinde, eğitimciler aynı düşüncede bulunmadılar. Sonuç / Öneriler: Öğretmenler ve okul yöneticileri bu tür bir sürece katılmaya teşvik etmelidir. Okul yöneticileri ve öğretmenleri yönetim deneyimli kişiler olmalıdır ve eğitim yönetimi alanında üniversite veya yüksek lisans derecesine sahip olmalıdırlar. Öğretmenler ve okul yöneticileri bu tür bir işleme katılmaya teşvik etmelidir. Okul yöneticileri ve öğretmenleri yönetim deneyimli kişiler olmalıdır ve eğitim yönetimi alanında üniversite veya yüksek lisans derecesine sahip olmalıdırlar. Öğretmenler ve okul yöneticileri bu tür bir işleme katılmaya teşvik etmelidir. Okul yöneticileri ve öğretmenleri yönetim deneyimli kişiler olmalıdır ve eğitim yönetimi alanında üniversite veya yüksek lisans derecesine sahip olmalıdırlar.

Gümüseli (2009) tarafından yapılan araştırmaya göre okul müdürlerinin yüzde altmışaltısı yöneticilik görevinden önce herhangi bir yöneticiliğe dair belge almamışken, yarısından fazlası ise herhangi bir hizmet içi eğitim almadığını belirtmiştir. Bunun yanında öğretmenlerin ve diğer çalışanların moralini düşüren en önemli faktörlerden biri de yöneticilerin dürüstlüğünden ve tarafsızlığından şüpheye düşülmesi olmuştur. Dürüstlükten ödün verildiği zaman diğer çalışanlarda da ahlaki bozulmanın olmasına ve örgütte yolsuzluğun oluşmasına sebep olmaktadır. İşe, yöneticiliğe yeni başlayanlara verilen en önemli öğüt, dürüstle ilgili olmalıdır. Kendi

etik ilkeleri içinde dürüstlüklerini oluşturmaları ve bunu kendilerine rehber edinmeleri olmalıdır (Taymaz, 1986; Çelik, 1990; Aydın, 2003).

Özmen ve Kömürlü'ye (2010) göre 2000'li yıllarda, gelişmiş ülkelerde, eğitimde etkililiği artırma yönünde yapılan araştırmalar, okul yöneticiliğinin önem bakımından birinci sırada yer aldığını göstermektedir. Okul yöneticileri sergiledikleri liderlik davranışları ile okullarda değişim ve gelişimi başlatabilmekte ve okulun bir öğrenen örgüt haline gelmesinde kritik rol oynamaktadırlar. Bununla birlikte, eğitim yöneticisinin seçilmesi, atanması ve yetiştirilmesinde çeşitli sorunlar yaşanmaktadır. Son yıllarda bu alandaki politika ve uygulamalar okul yöneticiliği mesleğinin taşıdığı önemle paralellik göstermemektedir. Bu araştırmada, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmî eğitim kurumlarına yönetici atama ve yetiştirme sürecine ilişkin, okul müdürlerinin görüşleri temelinde, sorunların belirlenmesi ve bunlara karşı çözüm önerilerinin geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Balyer ve Gündüz (2011), Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere, Fransa ve Türkiye'deki okul müdürü yetiştirme uygulamalarını inceledikleri çalışmalarında Türkiye için bir müdür yetiştirme modeli geliştirmeye de çalışmışlardır. Yaptıkları incelemeler sonunda araştırmacılar ABD'deki okul müdürlerinin büyük bir çoğunluğunun eğitim yönetimi üzerine lisansüstü ya da doktora derecelerinin bulunduğunu ve okul müdürü olabilmek için eğitim kökenli olmanın ve daha önce öğretmenlik yapmanın ön koşul olduğunu saptamışlardır.

Aslanargun'un (2012) çalışmasında, okul müdürlerin sahip olması gereken değerler ile müdür seçiminde ön plana çıkması gereken değerlerin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin görüşlerini genel olarak bakanlığın atama yönetmelikleri çerçevesinde sınava endeksli olarak şekillendirdiği, adalet, güven, çalışkanlık, kariyer, liyakat gibi sürekli tartışılan fakat içeriği net olarak doldurulamayan kavramlara atıfta bulunulduğu görülmektedir. Bununla birlikte performans, deneyim, insan ilişkileri, yetiştirme eğitimi, kişisel özellikler ve lisansüstü eğitim gibi ek nitelikler müdürlerce vurgulanmaktadır. Sadece sınava dayalı müdür atamasının sakıncaları bütün müdürlerce altı çizilen olumsuzluk olarak ön plana çıkmaktadır. Sınavla birlikte insan ilişkileri, eğitim ve kişisel yeterlikler gibi hususların vurgulanması liderlik kavramının müdürlerce önemsendiğini göstermektedir. Bazı okul müdürleri ise kendileri sınavla atanmadığı ve müdür

yardımcılığından geçmediği halde bu ölçütlerin olması gerektiğini ısrarla savunmaktadırlar.

Tonbul ve Sağiroğlu'nun (2012) araştırmasının amacı, 2010 yılında okul yöneticilerine yönelik zorunlu yer değiştirme uygulamasının, okul yöneticileri tarafından nasıl değerlendirildiğini belirlemek ve yaşanan sorunların neler olduğunu ortaya koyarak, yansımalarını incelemektir. Karma araştırma desenine göre tasarlanan çalışmada, eş zamanlı çeşitleme stratejisi kullanılmıştır. Bulgular, uygulamanın zamanlamasında ve yer değiştirme ölçütlerinde sorunlar olduğunu; uygulamanın kişisel açıdan ve okulun işleyişine etkileri bakımından olumlu ve olumsuz yönlerinin bulunduğunu; memnuniyet anketlerine göre, uygulamanın henüz istenen sonuçları vermediğini, ancak bazı düzenlemelere gidilerek uygulamanın devam ettirilmesi ve yaygınlaştırılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Ağaoğlu ve diğerlerinin (2012) çalışmalarının amacı, okul yöneticilerinin yeterlikleri hakkında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemektir. Elde edilen bulgulara göre, okul yöneticileri kendilerini, tüm boyutlarda öğretmenlerin okul yöneticilerini algıladığından daha yeterli algılamaktadır. Okul yöneticileri ile öğretmenlerin görüşleri “İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma” ve “Mesleğe Hizmet” boyutlarında farklılaşmaktadır. Okul yöneticilerinin görüşleri okul türü, hizmetiçi eğitim alma ve yöneticilikle ilgili eğitim alma durumuna göre farklılaşmamakta, ancak kıdeme göre farklılaşmaktadır. Öğretmenlerin okul yöneticileri ile ilgili görüşleri ise okul türü ve kıdeme göre farklılaşırken, yöneticilik deneyimi olup olmama durumuna göre farklılaşmamaktadır.

Yıldırım'a (2013) göre, kamu yönetimi sistemi devletin sevk ve idaresinde anahtar rol oynayan en önemli mekanizmadır. Kamu bürokrasisinin sağlıklı işleyebilmesi için zamanın koşullarına adapte olabilen iyi bir personel rejimine ihtiyacı vardır. Bugün başta Avrupa olmak üzere pek çok ülke geçmişte yaşadıkları tecrübelerden ders çıkararak kendi kamu yönetimi sistemlerini kayırmacılıktan liyakata yönelik tamamen objektif kriterlere göre yönetme yolunda mesafeler almışlardır. İyi bir kamu yönetimi için yapılması gereken şey anayasa ve personel kanunlarında yer alan liyakat ilkesinin uygulamada da görülmesi ve bu amaca uygun olarak bir Liyakat Koruma Kurulunun oluşturulmasıdır. Çalışma çeşitli ülkelerin kayırmacılıktan liyakata yönelik tecrübelerini ortaya koyarken Türk kamu yönetim sisteminin tarihsel sürecine ışık tutmayı amaçlamaktadır.

Özdemir'in (2013) araştırmasının amacı, ilköğretim okullarında algılanan örgütsel adalet, yöneticilerdeki liyakat ile öğretmenlerde kurumsal sadakat ve iş gayreti arasındaki ilişkileri incelemektir. Araştırma bulguları algılanan örgütsel adaletin ve yöneticilerdeki liyakatin öğretmenlerdeki kurumsal sadakat ve iş gayreti ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Regresyon analizi sonuçları liyakatin ve işlemsel adaletin sadakatin yordayıcısı; adalet dağıtımının, liyakatin ve kişiler arası adaletin ise gayretin yordayıcısı olduğunu göstermiştir.

Recepoğlu ve Kılınç'a (2014) göre Eğitim programları, program süreleri, öğretme yöntemleri ve teknikleri gibi eğitim kalitesiyle ilgili konularda sürekli değişiklikler vardır, ancak değişiklikleri okul ortamlarında uygulayan okul yöneticilerinin eğitim süreçleri ve süreçleri her birinin durumuna paralel değildir. Eğitimin değişen amaçlarına hizmet etmeyen bir eğitim sistemi ile yetiştirilen okul yöneticileri, daha nitelikli bir eğitim sistemi oluşturmanın engellerinden birini oluşturmaktadır. Okul yönetimi Türkiye'de henüz meslek haline geldiği için, bu yöneticiler için herhangi bir eğitim gerekmemektedir. Türkiye'de okul yöneticilerinin eğitimi açısından dört eğilimden bahsedilmektedir. Bunlar "çıraklık modeli, eğitim bilimleri modeli, gerçek eğitim modeli olarak düşünülmemesi gereken Milli Eğitim Bakanlığının (MEB) ek ölçütleri söz konusu başvuru, adayların sınıflandırılmasına yönelik bir mekanizma olup, eğitim yöneticilerinin geleneksel "çıraklık modelinin" temelini değiştirmektedir ve sonuncusu keyfi dönemdir. Türkiye'de bugün okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve seçiminde neredeyse keyfi bir dönem vardır. Yönetmeliklerin çoğunda "bir süre öğretmen olmak" ve "üniversite diplomasına sahip olmak" Yönetici pozisyonunu uygulamak için temel kısıtlamalardır. Aday yöneticiler seçim sınavına girmekle yükümlüdürler ve hizmet içi eğitimini almaları planlanmıştır. Bununla birlikte, bu uygulamalar, uzun süren yargılamalar değildir çünkü yönetim yeterlikleri ve yönetim süreçleri konularında eğitim görmeyen, yeni deneme süresini tamamlayan öğretmenler veya stajyer öğretmenler de yetkili asil olarak belirlenmektedir. Seçim konusunda farklı uygulamalar ve düzenlemeler yapılmış olsa da tarihsel süreçte okul yöneticilerinin eğitimi ve görevlendirilmesi; Türkiye'de okul yöneticileri yetiştirme politikası bilimsel bir temel oluşturulamamıştır. Okul yöneticilerinin edinmesi gereken yetkinlikler göz önüne alındığında, Türkiye'de okul yöneticilerinin eğitim problemleri tartışılmış ve bu çalışmada çözüm önerileri getirilmiştir.

Doğan ve diğerleri (2014) gore, yaptıkları çalışmada yonetici atama surecinde yaşanan rahatsızlıklar hakkında kurum yoneticilerinin gorüşlerini belirlemek amaçlanmıştır. Çalışma nitel araştırma yonemleri vasıtasıyla fenomenolojik model doğrultusunda yurutulmektedir. Katılımcılar, amaçlanan ornekleme yonemlerinden biri olan kriter ornekleme yonemiyle belirlendi. Araştırmanın alışma grubu, ilde hizmet veren sekiz yoneticiden oluşmaktadır. Çalışmada, veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış bir gorüşme formu kullanılmıştır. Gorüşmelerin yorumlanmasında, enduktif betimsel analiz, içerik analizi ve sabit karşılaştırma tekniği kullanılmıştır.

Altın ve Vatanarttıran'ın yaptıkları alışma (2014) Turkiye'de okul yoneticisi yetiştirme, seçme ve meslekte geliştirmeye yonelik bir model onerisinde bulunmayı amaçlamaktadır. Araştırma sonuçlarına gore, eğitim yoneticiliğine atanacakların kıdem, yukse lisans, hizmet içi eğitim, sınav ve mulakat gibi olutler ile seçilmelerinin yanı sıra, goreve atanmadan once stajyer yoneticisi olarak çalışmaları onerilmiştir. Yoneticisi yetiştirme programının universitelerle işbirliği yapılarak teorik ve pratik eğitimden oluşması, yoneticinin kişisel ozelliklerini geliştirici eğitimler de alması ve yoneticiliğin bir meslek olarak gorulmesinin sağlanması one çıkan sonuçlardandır. Meslekte geliştirme programında akademik donanım, yonetme sanatı ve kişisel gelişim konusunda gelişime yonelik, vaka çalışmalarının ağırlıklı kullanılacağı eğitimler ve Eğitim Yonetimi doktorası yapılmasına yonelik oneriler de ifade edilmiştir

Aktepe'nin (2014) araştırmasının amacı, Milli Eğitim Bakanlığı okul yoneticilerinin eğitimcilerin gorüşleri doğrultusunda seçilmelerini ve buyumelerini tanımlamaktır. Bu alışma MEB için rehber olabilir. Mevcut alışma için ornek olay tasarımı kullanılmıştır. Araştırmanın araştırmacıları, MEB kurumlarında çalışan 20 eğitimci içeriyordu. Veri toplamak için yarı yapılandırılmış gorüşme kullanılır. Veriler u kategoriye ayrılmıştır: Okul yoneticisinin seçilmesi; Yoneticileri yetiştirmek ve okul idarecilerinin performans beklentileri. Bulgular bolumu 15 temayı, buyume ve performans beklentileri sırasıyla 10 ve 6 temaları içeriyor. Katılımcılar, yoneticileri seçmek ve buyutmek için MEB'in politikasının yetersiz olduğu gorüşindedir. Ancak bu konudaki politika tum dunyada onem kazanmaktadır. Karşılıklı olarak yuruttuğumuz sınav sistemleri, dunyadaki meslektaşlarının çok gerisinde. Çalışmanın

sonuçları, okul yöneticilerinin okul yönetiminde yüksek lisans derecesine sahip olabileceğini göstermektedir.

Pehlivan'a (2014) göre bütün eğitim sistemlerinde okulun dört temel işlevi vardır: Bunlardan birincisi, toplumun her yeni kuşağına görevlerini ve haklarını öğretmek toplumsallaştırma işlevidir. İkincisi, bireylere gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazandırarak ekonomideki yerlerini almaya hazırlama işlevi: üçüncüsü, bilginin üretilmesi ve yayılması yoluyla toplumsal değişim ve gelişmeyi gerçekleştirme işlevi: dördüncü de çocuk ve gençlere aile dışında kalan dünyanın beklenti ve sorumluluklarını öğretmeyi amaçlayan toplumsal ve kişisel gelişmeyi sağlama işlevidir. 21. yüzyıla girerken okulların toplumlar için taşıdığı anlam ve gerçekleştirmek zorunda oldukları amaçlar daha da karmaşıklaşmış ve gelişmiştir. Toplumun okullardan beklentilerinin giderek artmasına rağmen okulların bu beklentileri gerçekleştirmede yetersiz kaldığını kanayan pek çok ülkede okulun ve yöneticiliğin etkililiğini artırmaya yönelik araştırmalar ve girişimler yoğunlaşmıştır.

Demirtaş ve Özer'in (2014) yaptıkları araştırmada okul müdürlerin kendilerini ve görevlerini nasıl algıladıklarının onların görüşlerine dayalı olarak belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya katılan okul müdürleri; (1) Müdür okulun lideri olmalıdır. (2) Okul müdürleri başarılı ve tercihen lisansüstü eğitim almış öğretmenler arasından seçilmeli ve müdür atamalarında kariyer basamakları sistemi oluşturulmalıdır. (3) Seçilen müdür adaylarının, hizmet öncesi bir eğitimden geçtikten sonra, deneyimli bir yönetici yanında iş başında yetiştirilmelerinin (usta-çırak ilişkisi) faydalı olacağı vb. yönünde görüşler ifade etmişlerdir.

Arabacı ve diğerlerine (2015) göre, yaptıkları araştırmada; okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atama yöntemleri ile ilgili sendika temsilcilerinin, maarif müfettişlerinin ve okul yöneticilerinin görüşleri incelenmiştir. Araştırmanın çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemlerinden, kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi ile belirlenen 2014–2015 eğitim-öğretim yılı II. döneminde Malatya ilindeki 10 sendika yöneticisi, 10 okul yöneticisi ve 11 maarif müfettişinden oluşmuştur. Araştırmanın amacı; Malatya ilinde bulunan sendika yöneticilerinin, okul yöneticilerinin ve maarif müfettişlerinin görüşlerinden yola çıkarak, okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve geliştirme boyutlarının nasıl oluşturulması gerektiğine yönelik bir model önerisinde bulunmaktır. Bu araştırma sonucunda eğitimin kalitesini artırmada en büyük etkenlerden biri olan okul müdürlerinin en uygun kriterlerle

seçilmesi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi ile ilgili öneriler ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

2.6.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Yoko Mogi-Hein (1999) Amerikan işgali altında yükseköğretim reformu adlı çalışmasında Amerikan işgal yıllarının eğitim ideolojisinin fırsat eşitliği altında, yetenek ve başarı Japon eğitim sisteminin klavuz ilkeleri haline gelmiştir. Bu çalışma, tarihsel araştırmayla siyasi sosyolojiden türetilen teorik bir yaklaşımı birleştirerek, Japon yükseköğreniminin ve meritokrasinin yükselişi üzerindeki işgal politikalarının etkisini incelemektedir. Bu araştırma Japon meritokrasisinin özellikle yükselmesini sağlayan iki durum olduğunu ortaya koymaktadır ki bunlar; eşit eğitim fırsatlarının yeni ideolojisi ve çok rekabetçi ve standartlaştırılmış bir üniversite giriş sınavına dayanan savaş öncesi dönemlerinin geleneksel üniversite prestij sistemidir. Çalışma, işgal yıllarında yükseköğrenim reformuna ve meritokraziye odaklanarak, yükseköğrenim ve toplum arasındaki değişen ilişkiyi ve reform politikalarının savaş sonrası Japonya'da nasıl yeni bir özgürlük ve eşitlik boyutunu başlattığını incelemektedir. Reform süreci doğrudan Japonya'nın sosyal, politik ve ekonomik dönüşümü ile ilgili olduğundan, çalışma bu evrimi anlamaya çalışmaktadır. Aynı zamanda çalışma, başarılarını temel alarak insanları sınıflandırmayı mümkün kılan bir mantığın egemenliği altında meritokrasinin ikilemini ve Japon eğitiminin nasıl düşüşe geçtiğini de tasvir etmektedir.

Demetrius A. Lamar (2003) tarafından hukuk, politika, toplum alanında Felsefe Doktora Eğitimin gereklerini kısmen yerine getirmek üzere sunulan bir tezde Northeastern Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsünün Hukuk, Politika ve Toplum Alanında Felsefe Doktora Eğitimin gereklerini kısmen yerine getirmek üzere toplumsal sınıf kuramcılarını seçici kolejleri ve üniversiteleri yukarı Amerika'nın sosyal hareketliliğin aktarımı için paha biçilemez kurumlar olarak bulmaktadırlar. Bununla birlikte, renklerin Amerikası için bu sonucu destekleyecek otoksial veriler mevcuttur. Üst düzey bir kolejden mezuniyet, Amerikalı beyazlara yaptığı gibi Amerikalı siyahlara da aynı sosyal ve mali faydaları sağlar mı? Bu çalışma, araştırma metodlarının bir kombinasyonu kullanarak 1991-2000 yılları arasında önde gelen bir liberal sanat üniversitesinden mezun olan Amerikalı siyahların bir örneğini incelemiştir. Sonuçlar, Amerikan Mack orta sınıfının, seçmeli ortaöğretim sonrası

eğitimi kuvvetle desteklediğini, onayladığını ve bu eğitimden yararlandığını gstermiştir. Özetle, bu sosyal grup eğitim deneyimini istikrar, rekabet, profesyonellik ve sosyal çeşitlilik açısından değerlendiler. Bu bulguların bir iması şudur ki, st düzey niversiteleri düşük sosyo-ekonomik geçmişten gelen siyah  Amerikalılara hizmet etmekte başarısız olabilir.

Sheri Lyn Schmidt'in (2005) Amerika'da çelişkileri ele almak; Beyaz niversite ğrencilerinin irksal eşitsizlik ve meritokrasi anlayışı üzerine bir araştırmada, ağdaş Amerika Birleşik Devletleri'nde ırk eşitsizliği ile ilişkili olarak beyaz niversite ğrencilerinin meritokrasiyi anlamalarına yol açan yöntemleri araştırmaktadır. Ayrıntılı bireysel röportajlar ve nitel analiz yöntemleri aracılığıyla, katılımcıların ABD'de başarıya ulaşma konusundaki inançlarını, siyah ve beyaz Amerikalılar arasındaki ekonomik farklılık hakkındaki açıklamaları ve ağdaş ABD toplumunda meritokrasi konusundaki perspektiflerini açıklamaktadır. Kuzeydoğdaki büyük bir kamu niversitesinde geleneksel olarak yetiştirilmiş 20 beyaz niversite ğrencisi, araştırmaya katılmıştır. rnek grup cinsiyet, okuldaki yılları ve ırkçılık konusuyula ilişkilerine göre sınıflandırılmıştır. Akademik dersler veya ırkçılığı işaret eden organizasyonlarda aktif rol almak yollarıyla ırkçılık konularında deneyimi olan beyaz öğrenciler "ilişkili" olarak tanımlanmıştır. Aktif olarak bu tür derslere veya müfredat programlarına katılmamış öğrenciler "ilişkisiz" olarak tanımlanmıştır. Okuldaki cinsiyetlerine veya yıllarına göre, beyaz öğrencilerin meritokrasi veya irksal eşitsizlik hakkındaki perspektiflerinde herhangi bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Fakat daha önceden ırkçılıkla olan ilişkileri, beyaz öğrencilerin meritokrasiye bakış açıları ve onların irksal eşitsizliğe ilişkin açıklamalarındaki çarpıcı farklılıklarla önemli lde bağlantılıydı. İlişkili beyaz öğrenciler ilişkili olmayan beyaz öğrencilere göre hem başarı hem de irksal eşitsizliğe ilişkin yapısal tabakalaşmayı benimsemeye ve ABD'nin bir meritokrasi olmadığını iddia etmeye daha yatkınlardı. İlişkili olmayan beyaz öğrencilerin çoğu hem başarının elde edilmesi hem de irksal eşitsizliğin sebepleri ile alakalı bireyselci açıklamalara itimat etmektedirler. Özellikle dikkat çekici olan şey, birçok ilişkili olmayan beyaz ğrenci kendi meritokrasi kuramları ve irksal ayrımcılık anlayışları arasındaki çelişkileri ele almaya çalışırlarken, bir bilişsel hokkabazlık eylemine karışmış gibi gzkmşlerdir. Bulgular, liyakat ve irksal ideolojinin beyaz ğrencilerin Birleşik Devletlerdeki bireysel başarı ve irksal eşitsizliğin anlayışlarına şekil vermede rol aldığı konusunda imalar ortaya

koymaktadır. Çalışma, meritokratik ideolojinin rolünü vurgulamak için ırkçılık karşıtı öğretimi kavramsallaştırmanın yeni yollarına bağlı öneriler içermekte ve geleneksel olarak yetiştirilmiş Beyaz üniversite öğrencilerinin erdem ideolojisine güvenmesine karşı gelebilecek gelişim süreçleri üzerine gelecek araştırmalar önermektedir.

Elena V. Galinova'nın (2005) Amerika'da kitle yükseköğretimi içerisinde meritokrasinin oluşturulması adlı çalışmada farklı yükseköğrenim kurumlarında işlev gösteren çağdaş onur programları ideolojisini ve Amerikan yükseköğreniminin genel tabakalaşma sistemi üzerindeki etkilerini araştırmaktadır. Çalışma kendi evrimi içerisinde, kendi ortamlarının şartlarına ve kısıtlamalarına uyarlanmış bütünüyle bir müfredat yeniliğinden geniş bir örgüt yapısına kadar onur programlarının kurumsal modelini sunmaktadır. Özellikle, çoklu vaka inceleme araştırma stratejileri kullanarak, üç farklı örgütsel birimde ortaya konulduğu gibi onur programı modelini incelemektedir. Başka bir ifadeyle, büyük bir araştırma üniversitesinde, yüksek lisans (kapsamlı) üniversitesinde ve bir ön lisans kurumlarında onur programlarını incelemektedir. Her bir programın kimliğini (teknik ve kurumsal çevreleri ile ilgili) şekillendiren farklı faktörlerin etkileşimi, örgüt dinamiklerinin özünde yer almaktadır. Kaynakları ve şartlarıyla onur ideolojisini barındıran kurumlar onların kimlikleri üzerinde en güçlü etkiyi gösteren faktörler olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışma ayrıca, sosyal tabakalaşma ve hareketliliğin Amerikan yükseköğreniminin tabakalaşma sistemine ilişkin bu örgütlerin rolü sorusunu da ele almaktadır. Paradoksal olarak (çelişkili bir şekilde), ev sahibi kurumlar içerisinde farklılaşma araçları olarak rol alan onur programları, kolejler ve üniversiteler arasındaki genel tabakalaşma derecesini azaltmaya yardımcı olmaktadır. Dahası, dezavantajlı geçmişlere sahip entelektüel açıdan üstün öğrencilere sosyal hareketlilik için önemli yollar olarak hizmet etmek için, henüz tam olarak araştırılmamış olsa da, bir potansiyele sahiptirler. Bu çalışma, onur programlarının yaygınlığını kurumlar olarak tekrar ortaya koymakta ve programlar arasında daha iyi bir etkileşim ve işbirliğine ve meritokratik ideoloji ile ön lisans okullarının ve üniversitelerin kitleleri eğitme misyonu arasında daha iyi bir sentez oluşturacak birkaç politika değişikliğini yeniden ileri sürmektedir.

British Journal of Educational Studies Dergisinde 2011 yılında yayınlanan bir makalede Michael Young'un 1958 distopyası, Meritokrasinin Yükselişi'ni incelenmektedir. Bu kitapta, 'meritokrasi' kelimesi, türetilmiş ve aşağılayıcı bir

manada kullanılmıştır. Ancak, günümüzde, meritokrasi, kurumlarımızın adaletini ölçmeye dayalı olumlu bir ideali (düşünceyi) temsil etmektedir. Bu yazı, 21. Yüzyılda okunduğunda, Young'ın distopyasının meritokratik bir toplumun mutlak çekiciliğini ortadan kaldırmak için, çok az şey yaptığını savunmaktadır. 1958 yılından beri o prensiplerin değiştiğini ortaya koyarak, meritokrasinin dayandığı eğitim ve idari adalet ilkelerini incelemektedir. Young'ın uyarısının artık bizim üzerimizde herhangi bir etkisi kalmamıştır, çünkü O'nun bizi uyardığı meritokratik sistem dönüştürülmüştür (Allen, 2011).

H. Eric Sparks'ın (2012) Orta Okul Matematik Seviyesini Tespit Meritokrasisi, Chapel Hill'de bulunan Kuzey Carolina Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Eğitimin Doktorasının gereklerini kısmen yerine getirmek üzere hazırlanan çalışmada ırk ve cinsiyetin 6. Sınıf başında ileri matematik seviyesini tespit etmek için liyakat üzerindeki etkisini ölçmüştür ve Stone'un (1995) lise matematik seviyesini tespit araştırmasının bir ortaokul kopyasıdır. Seviye tespit süreci, eğer ne ırk ne cinsiyet ne de onların birleşimi ileri seviyede öğrenci sıralamasını etkilemezse, meritokratik olmakta olduğu düşünülmektedir. Bu çalışma için örneklem, 2010-2011 yıllarında Kuzey Carolina eyaleti genelinde bulunan ve 2007-2008 yıllarında 6. sınıfa girdiklerindeki gibi 8. sınıfta da Cebir I de %70 veya daha iyi bir başarıya sahip olan 51.413 9. sınıf öğrencisini kapsamıştır. Başarı Kuzey Carolina kurs sonu testinde 3 veya 4 puan almak olarak tanımlanmıştır. Bilgileri analiz etmek için lojistik bir ilişki modeli kullanılmıştır. Veri analizi önceki başarıyı kontrol ettikten sonra ırkın belirli bir faktör olduğunu ortaya koymuştur. Asya, Siyahi, İspanyol ve çok ırklı öğrenciler daha büyük bir olasılıkla, Beyaz öğrencilerden daha ileri seviyeye yerleştirilme şansını bulmuşlardır ancak kızıl derili öğrenciler beyazlara kıyasla daha düşük bir olasılıkla sırlamaya girmişlerdir. Buna ek olarak, ortaokulda öğrencilerin ileri seviyelere yerleştirilmesinde, kız öğrencilerin erkek öğrencilerden daha büyük olasılıkla ileri seviyelere girmeleri ile cinsiyetin de önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla, matematik seviyesini tespit etme süreci yalnızca meziyete dayalı olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu çalışmanın bulguları, azınlık öğrencilerinin okullardaki sıkı müfredata daha az erişimi olduğuna işaret eden daha önceki çalışmaları karıştırmaktadır. Önceki başarıyı kontrol etmeden ortaokulda ileri matematik düzeyine yerleştirilen Asya dışındaki tüm ırkların oranlarının Beyaz öğrencilerden daha düşük olduğunu gösteren ilave bir lojistik istatistiksel durum ortaya konulmuştur. Bu

sonuçlar beraberce, matematik seviyesinin tespitinde çeşitli yollarla bu seviyesi etkileyen ırk ve cinsiyet gibi demografik faktörlerle, meritokrasinin mevcut olmadığını ileri sürmektedir. Matematik seviyesini tespit sürecindeki meritokratik uygunlukla ilgili konuları anlama ihtiyacı ve öğrencilere sunulan özenli fırsatların hazırlığını etkileyen başarı dengesizliklerini gidermek adına aktif olarak çalışma meselelerini anlamanın gerekliliği eğitim liderleri için sunulan tavsiyeler arasındadır.

Bağcı'nın (2015) "Meritokrasinin Düşüşü" adlı çalışmasında neo-liberalizmin eğitimde pazarlama politikalarının sonuçlarına bağlı olarak sınıf egemenliğinin bir takım modası geçmiş modellerini arayıp geri getiren bir dönem olduğunu iddia etmektedir. Eğitimdeki pazarlama politikalarına, sadece refah devleti kapsamında geçerli olmuş olan meritokrasi gibi, ideolojik söylemlerdeki belirli değişimler eşlik etmektedir. Kapitalist toplumun merkezinde bir ideoloji olarak meritokrasi, modern toplumlarda toplumsal statünün dağılımının, aile geçmişine dayanan feodalizmden farklı olarak, eğitimsel başarıyla elde edilen liyakate bağlı olduğunu iddia eder. Aslında, ailenin geçmişi, eğitim başarısı üzerindeki etkisi yoluyla, modern toplumlarda statü dağılımında önemli bir faktör olmaya devam etmiştir. Bu etki yalnızca, refah devleti fikri ile bir dereceye kadar tazmin edilmiştir. Refah devleti, yaygın eğitim fırsatları sunması ve eğitim-pazar ilişkisine kamu yararı dolayısıyla müdahale etmesi bakımından oldukça eşitlikçi bir etmendir. Ancak, eğitimde pazarlama politikaları yardımıyla refah devletinin neo-liberal dönemde tasfiyesi aile geçmişinin statünün dağılımı konusunda ilerlemesine sebep olmuştur. Aile geçmişinin yeniden sosyal statünün tek belirleyici unsuru olmasıyla meritokratik ideoloji tamamen zayıflamaktadır. Sosyal statünün ayrılması bakımından feodalizm ve neo-liberal kapitalizm arasındaki tek fark, aile geçmişinin kapitalizmdeki eğitim sistemi sayesinde etkin olmasıdır. Bu da, neo-liberal dönemde "neo-feodalizm" olarak adlandırılabilcek belirgin bir toplumsal ayrımcılık mekanizması türüdür. Neo-feodalizm içerisinde, aile geçmişi süreci doğrudan etkilemez ancak dolaylı olarak eğitim üzerindeki etkisi yoluyla sürece etki eder. Neo-feodal ayrımcılık, eğitim yoluyla toplumsal eşitsizliklerin yeniden ortaya çıkarılmasının belirgin bir türüdür.

Dınsha Farrokh Allen Mıstree'nin (2015) meritokrasiyi anlamak, Hindistan'daki yükseköğretim kurumlarının bir incelemesi adlı çalışmasında, gelişmekte dünyada devlet etkinliği çoğunlukla geniş fırça vuruşlarıyla kategorize edilmiştir: Devletler babadan oğula geçenler ve zayıf olanlardan gelişimsel ve legal-rasyonel olanlara kadar

her şey olarak tarif edilmektedir. Ancak, bu tür geniş sınıflandırma, bir devlet içinde sıkça görülebilen etkinlik farklılıklarını ihmal etmektedir. Bu durum, birçok hükümet kuruluşunun yaygın bir biçimde etkisiz olarak tanınırken bile belli hükümet kuruluşlarının etikli olarak bilindikleri Hindistan gibi gelişmekte olan bir devlet için özellikle geçerlidir. Neden bazı kuruluşlar etkilidir? Ben meritokrasinin varlığının etkililikteki çeşitliliği açıklayan önemli bir bileşen olduğunu iddia ediyorum. Sergilenen yetenek ve beklenen performansa dayanan bir işe alma ve terfi sistemi olarak tanımlanan meritokrasi kendi başına iki siyasi öğeden oluşmaktadır: Bir kuruluşun kendi kararlarını dâhili olarak alabilme yeteneği (yani özerklik) ve meritokratik uygulamalara bireysel düzeyde bağlılık sağlayan bir örgüt kültürüdür. Bu çalışmanın amacı, neden belli bir çevrede bir sürü benzer kuruluş etkili olmazken belli kuruluşların etkili olabileceğini açıklama maksatlı nihai hedefi ile bu bileşenlerin nasıl oluştuğunu ve bir meritokrasiyi oluşturmak için hangi yollarla bir araya gelmeleri gerektiğini belirlemektir. Argümanlarımı, Hindistan'da devlet tarafından işletilen yükseköğretim kurumlarının deneysel bir incelemesiyle kanıtlamaktayım.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırma modeline, çalışma grubuna, veri toplama araçlarına, verilerin toplanmasına ve analizine yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Çalışmada nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin birlikte kullanıldığı karma araştırma modeli kullanılmıştır. Karma araştırma yöntemi, hem nitel hem de nicel araştırma yöntemlerini birleştiren bir araştırma yaklaşımıdır (Creswell, 2009, s.4). Önce nitel verilerin toplandığı sonra nitel analizlerden elde edilen alt problemlere (temalar) ilişkin bulguları test etmek üzere nicel verilerin toplandığı, karma araştırma yöntemlerinden keşfedici karma yöntem stratejisi araştırma modeli olarak benimsenmiştir.

Bu doğrultuda çalışmada önce nitel veriler toplanmıştır, ardından nicel veriler toplanmaya başlanmıştır. Konunun kültürel ve sosyal boyutunun yanı sıra durumu gerçekte olduğu gibi ortaya koymamıza ve derinlemesine inceleyebilmemize yardımcı olan nitel veriler ile evreni temsil gücü olan nicel veriler ayrı şekilde analiz edilmiş, araştırma bulguları karşılaştırılarak bütüncül düzeyde sonuçlara ulaşılmış ve araştırma problemi çok yönlü olarak anlaşılmasına çalışılmıştır. Araştırma bu yönüyle de karma araştırma yönteminin kullanıldığı keşfedici ilişkisel bir araştırmadır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2010, s.267).

İlkokul ve ortaokul kurumu yöneticileri ile öğretmenlerinin Türk Eğitim Sisteminde meritokrasi kavramı ve liyakat esaslı yönetici yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemi üzerine etkisine yönelik görüşleri derinlemesine belirlemeyi amaçlayan ilk aşamada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması deseni kullanılmıştır. Nitekim Güler, Halıcıoğlu ve Taşgın (2013, s.39), nitel araştırmaların odak noktasının insan algılarının, deneyimlerinin ve tutumlarının derinlemesine araştırılması olduğunu belirtmektedir. Durum çalışmaları bilimsel sorulara cevap aramada kullanılan ayırt edici bir yaklaşım olarak görülmektedir (Büyüköztürk vd., 2010, s.20). Durum çalışmalarında amaç belirli bir duruma ilişkin ortam, birey, olay ve süreç gibi etkenleri

dikkate alarak derinlemesine araştırma yapmak ve sonuçlar ortaya koymaktır. Bu etkenlerin durumu nasıl etkilediği ve durumdan nasıl etkilendikleri de durum çalışmalarının odaklandıkları noktalardır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 77). İlkokul ve ortaokul kurumlarında meritokrasi kavramı ve liyakat esaslı yönetici yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemi örgüt üyelerinden, örgütteki olay ve süreçlerden etkilenmektedir. Bu yönüyle yönetsel süreçlerdeki meritokrasi ve liyakat algısının belirlenmesi bütüncül çoklu durum çalışması (Fraenkel, Wallen ve Hyun, 2011, s.435; Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.290) olarak desenlenmiştir.

Çalışmanın ikinci aşaması ise nicel araştırma yaklaşımı ile gerçekleştirmiştir. Türk Eğitim Sistemi'nde meritokrasi, liyakat esaslı yönetici yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemi ile liyakatlı yönetici niteliklerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerini belirlemek amacıyla betimsel tarama modeli; liyakat esaslı yönetici yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemleri ile liyatkalı yönetici nitelikleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için de ilişkiyel tarama modeli kullanılmıştır (Büyüköztürk vd., 2010; Karasar, 2009).



Şekil 3.1. Araştırma Yöntemi

3.2. Çalışma Grubu/ Evren ve Örneklem

Çalışmada araştırma modellerinden keşfedici karma yöntem kullanıldığı için nicel ve nitel araştırma desenlerine ilişkin evren-örneklem ve çalışma grubu bilgileri iki ayrı başlık altında toplanarak aşağıda sunulmuştur.

3.2.1. Nitel Araştırma İçin Çalışma Grubu Bilgileri

Nitel araştırma yaklaşımının kullanıldığı bölüm bütüncül çoklu durum çalışması

olarak desenlenmiştir. 5 ilkokul ve 5 ortaokul olmak üzere toplam 10 farklı ilkokul ve ortaokul kurumunda çalışan farklı görevdeki 13 yönetici ile farklı branşlardan 13 öğretmen çalışma grubuna alınmıştır. Nitel araştırmanın çalışma grubu belirlenirken seçkisiz olmayan amaçsal örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Büyüköztürk vd., 2010, s.89).

Katılımcılarla yüz yüze bireysel görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların özet bilgileri Tablo 3.1’de gösterilmiştir.

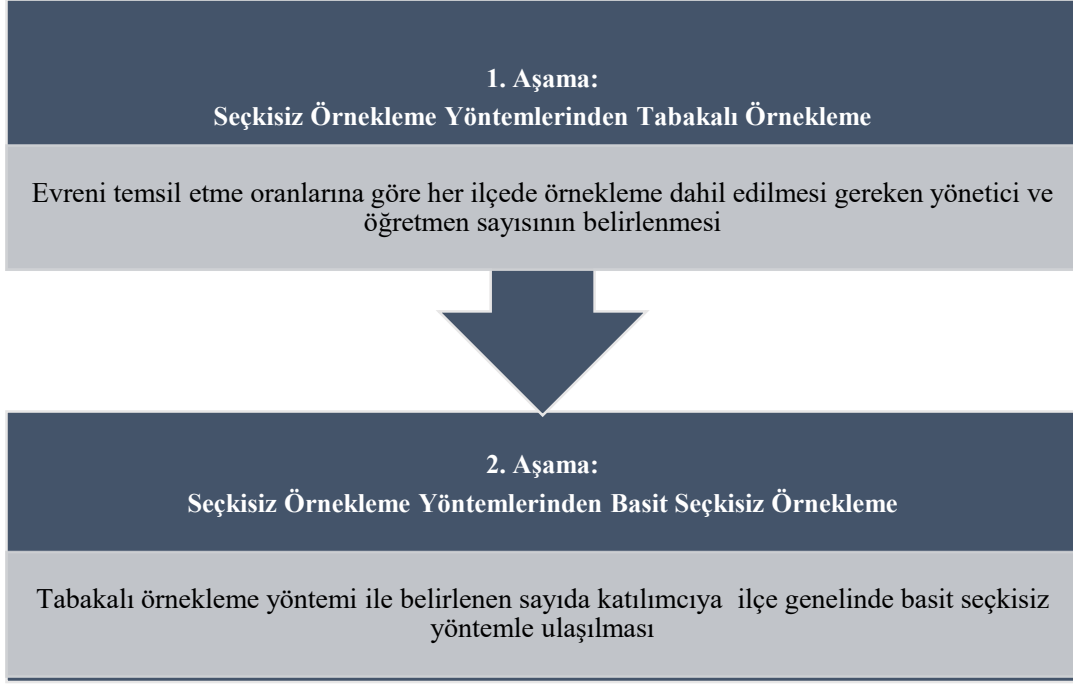
Tablo 3.1. Bireysel Görüşmeye Katılan Yönetici ve Öğretmen Bilgileri

Görev/Branş	Öğretmen/Yönetici Sayısı	
	Kadın	Erkek
Müdür	-	5
Müdür Yardımcısı	3	5
Rehber Öğretmen	1	1
Türkçe Öğretmeni	1	3
Teknoloji Tasarım Öğretmeni	1	-
Matematik Öğretmeni	3	1
Sosyal Bilgiler Öğretmeni	2	-
Toplam:	11	15

Katılımcılara ait ayrıntılı bilgiler ise bulgular bölümünde Tablo 4,1’de yer almaktadır.

3.2.2. Nicel Araştırma İçin Evren ve Örneklem Bilgileri

Nicel araştırma yaklaşımının kullanıldığı bölümün örnekleminin seçiminde ilk aşamada seçkisiz örnekleme yöntemlerinden tabakalı örnekleme kullanılarak evreni temsil etme oranlarına göre merkez ilçelerde örnekleme grubuna alınması gereken sayıda öğretmen ve yönetici belirlenmiştir. İkinci aşamada basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılarak yeterli sayıda öğretmen ve yönetici örnekleme grubuna alınmıştır (Büyüköztürk vd., 2010, s.83).



Şekil 3.2. Nicel Araştırma Deseni için Örneklem Belirleme Stratejisi

Örneklem büyüklüğü ise örneklem genişliği tablolarından (Balcı, 2001, s.107; Krejcie ve Morgan, 1970, s.608) ve sürekli değişkenler için örneklem büyüklüğünü belirlemeye yarayan formüllerden (Bartlett, Kotrlık ve Higgins, 2001, s.46-48; Büyüköztürk vd., 2010, s.94) yararlanılarak belirlenmiştir.

Tablo3. 2. Nicel Araştırma Deseni için Örneklem Hesaplaması

Yönetici ve Öğretmenler için
Evren büyüklüğü N=7950
d=0,05
Standart sapma S= 0.5
Güven düzeyi (1- α)=0.95
t=1.96
$n_0=[(t*S)/d]^2$
$n=n_0/(1+n_0/N)$
Örneklem büyüklüğü n= 367

Nicel araştırma yaklaşımının kullanıldığı ve tarama modeli ile desenlenen bu bölümün evreni, 2016-2017 Eğitim Öğretim yılında Antalya ili 5 merkez ilçe (Muratpaşa, Kepez, Konyaltı, Döşemealtı ve Aksu) sınırları içindeki 299 devlet ilkököl ve ortaokulunda görev yapmakta olan toplam 7950 yönetici ve öğretmenden oluşmaktadır.

Tablo 3.3. Nicel Araştırma için Evren ve Örneklem Bilgileri

İlçe	Evren Bilgileri			Örneklem Bilgileri	
	Okul Sayısı	Yönetici ve Öğretmen Sayısı	Yüzde	Gereken Örneklem Sayısı	Değerlendirilen
Aksu	38	654	8,23%	30	47
Döşemealtı	28	470	5,91%	22	37
Kepez	115	3305	41,57%	152	208
Konyaaltı	27	772	9,71%	36	69
Muratpaşa	91	2749	34,58%	127	171
Toplam	299	7950	100 %	367	532

Çalışmanın örneklem grubuna toplam 367 ilkokul ve ortaokulu yöneticisi ile öğretmenin alınması yeterli görülmüştür. Ancak fazla sayıda anket uygulatılmış ve sorunlu 43 anket çıkarıldıktan sonra 532 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Nicel araştırma yaklaşımının kullanıldığı bölümde evrenden üç defa veri toplanmıştır. İlk veri toplama çalışması ile elde edilen geçerli 507 anket verisi kullanılarak ölçme araçlarının açılımlayıcı faktör analizleri yapılmış; ikinci veri toplama çalışmasından elde edilen geçerli 363 anket verisi ile ölçme araçlarının doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Son veri toplama çalışmasından elde edilen 532 geçerli anket verisi ise analiz sürecinde kullanılmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmada veriler, nitel ve nicel verileri toplamaya yönelik farklı türdeki veri toplama araçlarından elde edilmiştir. Veri toplama araçlarına ilişkin detaylı bilgi aşağıda sunulmuştur.

3.3.1. Nitel Veri Toplama Araçları

Çalışmanın nitel araştırma yaklaşımı kullanılan bölümünde okullarda meritokrasiye (liyakat) ilişkin algıyı ve liyakat esaslı yönetici yetiştirme, atama ve değerlendirme durumunu derinlemesine betimleyecek verileri toplamak üzere nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği kullanılmıştır.

Görüşmelerde veriler açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Aynı zamanda görüşmelerde araştırmacı tarafından dikkat çekici çevresel faktörler, katılımcıların beden dilleri ve ses tonlamaları görüşme notu olarak kaydedilmiş ve değerlendirmelerde kullanılmıştır. Görüşme formunun birinci

bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular, ikinci bölümünde ise okullarda meritokrasiye(liyakat) ilişkin algıyı ve liyakat esaslı yönetici yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemlerini derinlemesine belirlemeye yönelik açık uçlu sorulara yer verilmiştir. Aynı zamanda her soru için detaylı sondalar hazırlanmış, böylece araştırma konusunun tüm boyutları ile katılımcılar tarafından değerlendirilmesi sağlanmıştır. Görüşmelerde sorular tek tek katılımcılara sorulmuş ve düşüncelerini ifade etmeleri istenmiştir. Düşüncelerini ifade ederken sondalarda değinilen detay konular araştırmacı tarafından not edilmiş ve değinilmeyen sondalarla ilgili detay sorular sorularak katılımcıların ilgili konularda görüş belirtmeleri istenmiştir. Bu kapsamda öğretmen ve yönetici katılımcılara şu sorular yöneltilmiştir:

1. Meritokrasiye ilişkin algınız nedir? Ya da Meritokrasi denince aklınıza gelen nelerdir? Sizce meritokrasi nedir?
2. Eğitim yöneticisi yetiştirmede meritokrasinin rolü hakkındaki görüşünüz nedir? Mevcut durumda nasıldır? Sizce nasıl olmalıdır?
3. Eğitim yöneticisi atamada meritokrasinin etkisi hakkında görüşünüz nedir? Mevcut durumda nasıldır? Sizce nasıl olmalıdır?
4. Yönetici değerlendirme sürecinde meritokrasinin rolü nasıl olmalıdır? Ya da Meritokrasiye uygun yönetici değerlendirme sistemi nasıl olmalıdır? Mevcut durumda nasıldır? Sizce nasıl olmalıdır?
5. Liyakat esaslı bir yönetim anlayışı çerçevesinde eğitim yöneticilerinin sahip olması gereken nitelikler nelerdir?

Çalışmaya katılan yöneticilerden ise yukarıdaki tüm soruları kendilerine göre değerlendirmeleri istenmiştir. Çalışma kapsamında nitel araştırma yönteminin doğası gereği sadece gönüllü öğretmen ve yöneticilerin bilgilerine başvurulmuştur. Çalışmada katılımcılar ile yüz yüze bireysel görüşmeler yapılmıştır. Çalışmanın aynı zamanda durum çalışması özelliği taşımasından dolayı görüşmeler yöneticilerin ve öğretmenlerin kendi doğal iş ortamları olan okullarda gerçekleştirilmiştir. Görüşme verilerin toplanmasında ses kayıt yöntemi kullanılmıştır. Öğretmen görüşmeleri ortalama 26 dakika, yönetici görüşmeleri ise ortalama 35 dakika sürmüştür.

3.3.2. Nicel Veri Toplama Araçları

Çalışmanın nicel araştırma yaklaşımı kullanılan bölümünde veri toplama aracı olarak Liyakatlı Eğitim Yöneticilerinin Nitelikleri Ölçeği ile Eğitim Yöneticiliğinde Liyakat ölçütlerini belirlemeye yönelik iki ölçme aracı kullanılmıştır.

3.3.2.1. Liyakatlı Eğitim Yöneticilerinin Nitelikleri Ölçeği

Veri toplama aracı olarak liyakatlı eğitim yöneticilerinin niteliklerini belirlemeye yönelik bir ölçme aracı kullanılmıştır. Ön uygulama aşamasında iki bölümden oluşan ölçme aracının birinci bölümünde katılımcıların kişisel bilgilerine, ikinci bölümünde liyakatlı eğitim yöneticilerinin niteliklerini belirlemek üzere hazırlanmış 39 maddeye yer verilmiştir.

Geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları için öncelikle ölçme aracına ilişkin uzman görüşleri alınmıştır. Daha sonra öğretmen ve öğrenci velilerinden oluşan 8 kişilik bir gruba okutularak maddelerin anlaşılabilirlik düzeyine ilişkin öneriler değerlendirilmiştir. Uzman ve katılımcı görüşleri dikkate alınarak gerekli düzeltmeler yapılmış ve ölçme aracı yönetici ve öğretmenlerden oluşan 568 kişilik bir gruba uygulanmıştır. Sorunlu anketler temizlendikten sonra 507 anket verisi SPSS istatistik programı yardımıyla açımlayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur.

Açımlayıcı faktör analizinde ortak faktör varyans (communalities) değerlerine ilişkin Seçer (2015, s.163) her bir maddenin açıkladığı ortak varyans değerinin en az 0,10 olması gerektiğini, Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk (2010, s.220) ise ortak varyans sonuçlarına bakarak madde çıkarma yönünde karar verilmemesi gerektiğini ifade etmektedir. Ayrıca maddelerin faktör yük değerlerinin 0,45 ya da daha üzerinde olmasının iyi bir seçim olduğu, ancak uygulamada az sayıda madde için bu sınıf değerinin 0,30'a kadar indirilebileceği söylenmektedir. Aynı maddenin farklı faktörlerdeki faktör yük değerleri arasındaki farkın ise en az 0,10 olması esas alınmıştır (Büyüköztürk, 2003, s.118-119). Field (2009, s.644) ise faktör yük değerlerinin anlamlı kabul edilebilmesi için 200 kişilik örneklem büyüklüğünde 0,364'den, 300 kişilik örneklem büyüklüğünde 0,298'den, 600 kişilik örneklem büyüklüğünde 0,21'den büyük olması gerektiğini önermektedir.

Açımlayıcı faktör analizi için 507 anket verisi kullanılmıştır. Örneklem büyüklüğü için katılımcı sayısının değişken (madde) sayısına oranınının 10/1 olması önerilmekle

birlikte, bu oranın en az 2/1'e kadar düşürülebileceği de vurgulanmaktadır (Büyüköztürk, 2003). Ancak, genel bir kural olarak denek sayısının ölçekteki madde sayısının en az 5 katı olması gerektiği belirtilmektedir (Hair, Anderson, Tahtam ve Black, 1998, s.98-99). Bu doğrultuda veri setinin açımlayıcı faktör analizi için yeterli olduğu söylenebilir.

Verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygunluğunu belirlemek üzere “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) and Bartlett's Test” analizleri yapılmış; KMO=,915 ve Bartlett's Test of Sphericity=,000 bulunmuştur. Akgül ve Çevik (2003, s.428) 0.90 ile 1.00 arasındaki KMO değerinin mükemmel; 0,80-0,89 arasındaki KMO değerinin ise çok iyi olduğunu ifade etmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın örneklem büyüklüğünün ve veri setinin açımlayıcı faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir.

Açımlayıcı faktör analizinde temel bileşenler analizi kullanılmış, döndürme tekniği olarak ise dik döndürme yöntemlerinden varimax seçilmiştir. Açımlayıcı faktör analizi için tekrarlanan döndürmelerde toplam 21 madde analizden atılmıştır. Açımlayıcı faktör analizinin sonucunda 4 boyuttan ve 18 maddeden oluşan bir ölçme aracı elde edilmiştir. Ölçme aracı ile ilgili veriler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 3.4. Liyakatlı Eğitim Yöneticilerinin Nitelikleri Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Verileri

AFA Anket Maddesi	İ*	MY*	LB*	ESY*
Yöneticiler karşısındaki dinlediğini hissettirmelidir.	,824			
Yöneticiler karşısındakiyle empati kurabilmelidir.	,791	,301		
Yöneticiler, öğretmenleri motive edebilecek niteliğe sahip olmalıdır.	,767		,364	
Yöneticiler düşüncelere saygılı ve eleştiriye açık olmalıdır.	,715	,305	,306	
Yöneticiler, bilgi ve iletişim teknolojilerini etkili şekilde kullanabilmelidir.	,694		,359	
Yöneticiler çalışanlarla tüm iletişim kanallarını açık tutmalıdır.	,679		,410	
Yöneticiler davranışlarında tutarlı olmalıdır.		,837		
Yöneticiler mesleki yeterliğe sahip olmalıdır.		,829		
Yönetici işgörenlere/öğrencilere/velilere karşı adil ve eşit davranmalıdır.		,801		
Yönetici mevzuata hâkim olmalıdır.		,799		
Yönetici özverili olmalıdır.		,659		
Yönetici okul iklimi ve kültürünü geliştirmede farkındalık yaratır.	,333		,801	
Yönetici öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı getirmelidir.	,310		,764	
Yönetici öğretime liderlik etmelidir.			,730	
Yöneticinin sosyal yönü güçlü olmalıdır.			,578	

Yönetici en az bir yabancı dile sahip olmalıdır.	,790
Yönetici lisansüstü eğitime sahip olmalıdır.	,755
Yöneticinin sanatsal uğraşları olmalıdır.	,719

Faktörlerin Özdeğerleri	4,02	3,73	2,92	1,89
Varyansı açıklama oranları (%)	22,34	20,72	16,25	10,48
Cronbach Alpha	,91	,89	,85	,66

Toplam Varyansı Açıklama Oranı= % 69,79
Cronbach Alpha= ,89

* LB: Liderlik Becerileri, MY: Mesleki Yeterlik, İ:İletişim Becerileri, ESY: Eğitimsel ve Sanatsal Yeterlikleri

Dört faktörün birlikte toplam varyansı açıklama oranları % 69,79'dur. İletişim boyutunda (6 madde) yer alan maddelerin faktördeki yük değerlerinin 0,824 ile 0,679; mesleki yeterlik boyutunda (5 madde) yer alan maddelerin faktördeki yük değerlerinin 0,837 ile 0,659; liderlik becerileri boyutunda (4 madde) yer alan maddelerin faktördeki yük değerlerinin, 801 ile 578 ve eğitimsel ve sanatsal yeterlik boyutunda (3 madde) yer alan maddelerin faktördeki yük değerlerinin, 790 ile 719 arasında olduğu saptanmıştır. Güvenirlik çalışmalarında ise madde toplam test korelasyonu (Cronbach's Alpha) iletişim becerileri boyutu için 0,91; mesleki yeterlik boyutu için 0,89; liderlik becerileri boyutu için 0,85 ve eğitimsel ve sanatsal yeterlikler boyutu için 0,66 olarak bulunmuştur. Ölçme aracının bütünü de ise madde toplam test korelasyonu 0,89 olarak bulunmuştur. Akgül ve Çevik (2003, s.435-436) alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı ölçeğin güvenirlik durumu için eğer alfa katsayısı 0,60 ile 0,80 aralığında ise oldukça güvenilir, 0,80 ile 1,00 aralığında ise yüksek derecede güvenilir olduğunu belirtmektedir. Bu doğrultuda ölçeğinin her bir boyutta ve bütününde güvenilir olduğu söylenebilir.

Ön uygulama sonucunda elde edilmiş liyakatlı eğitim yöneticilerinin niteliklerini belirlemeye yönelik ölçme aracının bir model olarak doğrulanıp doğrulanmadığı test etmek amacıyla açımlayıcı faktör analizinden elde edilen ölçme aracı tekrar 413 kişilik bir örneklem grubuna uygulanmıştır. Bu örneklem grubundan elde edilen 363 geçerli anket verisi ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010, s.275).

Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen bulgular incelendiğinde t değerlerinin 10,81 ve üzerinde olduğu, dolayısıyla tüm maddelerin 0,01 düzeyinde manidar olduğu söylenebilir (Hair, Anderson, Tatham ve Black, 1998, s.623). En düşük yük değeri ise 0,59'dur. Bu doğrultuda maddelerin yük değerlerinin de oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Gözlenen değişkenlerin hata varyansları incelendiğinde ise 0,26 ile 0,65 arasında değiştiği görülmüştür.

Liyakatlı Eğitim Yöneticilerinin Nitelikleri Ölçeği'nin uyum indeksleri Tablo 3.5'de sunulmuştur.

Tablo 3.5. Liyakatlı Eğitim Yöneticilerinin Nitelikleri Ölçeğinin Uyum İndeksleri

Uyum indeksi	Çalışmaya Ait Uyum Değerleri
X ² /sd	2,69
GFI	0,91
AGFI	0,87
RMSEA	0,068
RMR	0,020
SRMR	0,049
CFI	0,98
NFI	0,96
NNFI	0,97
IFI	0,98
RFI	0,96

Elde edilen uyum indeksleri incelendiğinde X²/sd (341,59/127=2,69) oranının mükemmel düzeyde uyuma sahip olduğu, RMSEA değerinin ise iyi uyuma işaret ettiği görülmektedir. Diğer uyum indeksleri incelendiğinde ise AGFI'nin iyi uyuma; GFI, IFI, CFI, RFI, NFI, NNFI, RMR ve standardize edilmiş RMR değerlerinin mükemmel düzeyde bir uyuma sahip olduğu söylenebilir. Bu çerçevede Liyakatlı Eğitim Yöneticilerinin Nitelikleri Ölçeği'nin 18 maddeden ve 4 boyuttan oluşan yapısının iki modifikasyonla (1-2; 37-38) bir model olarak doğrulandığı söylenebilir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010, s.271-272, 304, 324; Hair, Anderson, Tahtam ve Black, 1998, s.623; Seçer, 2015, s.190).

3.3.2.2. Eğitim Yöneticiliği Liyakat Ölçeği

Veri toplama aracı olarak eğitim yöneticiliği için liyakat esaslarını belirlemeye yönelik bir ölçme aracı kullanılmıştır. Ön uygulama aşamasında iki bölümden oluşan ölçme aracının birinci bölümünde katılımcıların kişisel bilgilerine, ikinci bölümünde eğitim yöneticiliği için liyakat esaslarını belirlemek üzere hazırlanmış 47 maddeye yer verilmiştir.

Geçerlik ve güvenirlik çalışmaları için öncelikle ölçme aracına ilişkin uzman görüşleri alınmıştır. Daha sonra öğretmen ve öğrenci velilerinden oluşan 8 kişilik bir gruba okutularak maddelerin anlaşılabilirlik düzeyine ilişkin öneriler değerlendirilmiştir. Uzman ve katılımcı görüşleri dikkate alınarak gerekli düzeltmeler yapılmış ve ölçme aracı yönetici ve öğretmenlerden oluşan 568 kişilik bir gruba uygulanmıştır. Sorunlu

anketler temizlendikten sonra 507 anket verisi SPSS istatistik programı yardımıyla açımlayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur.

Açımlayıcı faktör analizinde ortak faktör varyans (communalities) değerlerine ilişkin Seçer (2015, s.163) her bir maddenin açıkladığı ortak varyans değerinin en az 0,10 olması gerektiğini, Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk (2010, s.220) ise ortak varyans sonuçlarına bakarak madde çıkarma yönünde karar verilmemesi gerektiğini ifade etmektedir. Ayrıca maddelerin faktör yük değerlerinin 0,45 ya da daha üzerinde olmasının iyi bir seçim olduğu, ancak uygulamada az sayıda madde için bu sınıf değerinin 0,30'a kadar indirilebileceği söylenmektedir. Aynı maddenin farklı faktörlerdeki faktör yük değerleri arasındaki farkın ise en az 0,10 olması esas alınmıştır (Büyüköztürk, 2003, s.118-119). Field (2009, s.644) ise faktör yük değerlerinin anlamlı kabul edilebilmesi için 200 kişilik örneklem büyüklüğünde 0,364'den, 300 kişilik örneklem büyüklüğünde 0,298'den, 600 kişilik örneklem büyüklüğünde 0,21'den büyük olması gerektiğini önermektedir.

Açımlayıcı faktör analizi için 507 anket verisi kullanılmıştır. Örneklem büyüklüğü için katılımcı sayısının değişken (madde) sayısına oranının 10/1 olması önerilmekle birlikte, bu oranın en az 2/1'e kadar düşürülebileceği de vurgulanmaktadır (Büyüköztürk, 2003). Ancak, genel bir kural olarak denek sayısının ölçekteki madde sayısının en az 5 katı olması gerektiği belirtilmektedir (Hair, Anderson, Tahtam ve Black, 1998, s.98-99). Bu doğrultuda veri setinin açımlayıcı faktör analizi için yeterli olduğu söylenebilir.

Verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygunluğunu belirlemek üzere "Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) and Bartlett's Test" analizleri yapılmış; KMO=,854 ve Bartlett's Test of Sphericity=,000 bulunmuştur. Akgül ve Çevik (2003, s.428) 0.90 ile 1.00 arasındaki KMO değerinin mükemmel; 0,80-0,89 arasındaki KMO değerinin ise çok iyi olduğunu ifade etmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın örneklem büyüklüğünün ve veri setinin açımlayıcı faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir.

Açımlayıcı faktör analizinde temel bileşenler analizi kullanılmış, döndürme tekniği olarak ise dik döndürme yöntemlerinden varimax seçilmiştir. Açımlayıcı faktör analizi için tekrarlanan döndürmelerde toplam 22 madde analizden atılmıştır. Açımlayıcı faktör analizinin sonucunda 4 boyuttan ve 25 maddeden oluşan bir ölçme aracı elde edilmiştir. Ölçme aracı ile ilgili veriler Tablo 3.6'da verilmiştir.

Tablo 3.6. Eğitim Yöneticiliği Liyakat Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Verileri

AFA Anket Maddesi	Y*	D*	L*	A*
Yönetici yetiştirme sürecinde adaylara mentor(deneyimli yönetici) desteği sunulmalıdır.	,738			
Yöneticilerin görece başlamadan önce stajyerlik sürecinden geçmesi önemlidir.	,678			
Yönetici yetiştirme sürecinde göreve başladığında karşılaşılabileceği durumlara yönelik eğitimler (iletişim, koordinasyon, mevzuat, uzlaşma yönetimi vb.) verilmelidir.	,672			
Yönetici yetiştirme sürecinde adaylar isteklerine ve yeteneklerine uygun alanlarda(eğitim-öğretim işleri, teknik işler, muhasebe vb.) uzmanlaşmalıdır.	,669			
Yönetici yetiştirme, alanında uzman kişiler tarafından yapılmalıdır.	,654		,302	
Yönetici yetiştirme sürecinin değerlendirilmesi eğitim paydaşlarınca (müdür, müdür yardımcısı, öğretmen vb.) yapılmalıdır.	,624			
Yönetici yetiştirme sürecinde farklı ülkelerde kullanılan yetiştirme modellerinden faydalanılması önemlidir.	,603			
Yetiştirme sürecinde, yönetici adayı yönetim alanında lisansüstü eğitim almalıdır.	,597			
Yönetici yetiştirme sürecine eğitim paydaşları (psikolog, akademisyen, mali müşavir, hukukçu vb.) dâhil edilmelidir.	,592			
Yöneticilerin değerlendirilmesinde velinin katılımı sağlanmalıdır.	,800			
Yöneticilerin değerlendirilmesinde okul aile birliğinin katılımı sağlanmalıdır.	,798			
Yöneticilerin değerlendirilmesinde öğrencilerin katılımı sağlanmalıdır.	,726			
Yöneticilerin değerlendirilmesinde doğrudan bağlı olduğu şube müdürlerinin katılımı sağlanmalıdır.	,681			-,310
Yöneticilerin değerlendirilmesinde müdür yardımcılarının katılımı sağlanmalıdır.	,649			
Yöneticilerin değerlendirilmesinde ilçe milli eğitim müdürünün katılımı sağlanmalıdır.	,620			-,350
Yöneticilerin performansları öğrencilerin akademik başarısına göre değerlendirilmelidir.	,487			
Yönetici değerlendirmesi yapılırken portfolyo kullanılmalıdır.	,441			
Meritokrasi (liyakat) kurumların başarısı açısından önemlidir.	,786			
Mesleki kademelerde yükselişte çalışkanlık ve yetenek önemlidir.	,669			
Yöneticilerin liyakatlı olması çalışan motivasyonu açısından önemlidir.	,641			
Yönetici seçme, atama ve değerlendirmede liyakat önemli bir ölçüttür.	,616			
Yönetici atama ve terfilerde yönetici nitelikleri kıdemden daha önemlidir.	,577			

Yöneticiye uygulanan sözlü/yazılı sınavların oluşturulmasında/ değerlendirilmesinde jüri, eğitim paydaşlarından oluşmalıdır.	,612
Yöneticiye uygulanan sözlü sınavında adaylara karşı objektif tutum sergilenmesi önemlidir.	,604
Yönetici adaylarına uygulanan sözlü ya da yazılı sınav süreci kamera vb. cihazlar ile kayıt altına alınmalıdır.	,553
Faktörlerin Özdeğerleri	4,28 3,69 2,74 1,81
Varyansı açıklama oranları (%)	17,11 14,78 10,94 7,26
Cronbach Alpha	,84 ,83 ,74 ,58

Toplam Varyansı Açıklama Oranı= % 50,09

Cronbach Alpha= ,86

*M: Meritokrasi, Y: Yetiştirme, A: Atama, D: Değerlendirme

Dört faktörün birlikte toplam varyansı açıklama oranları % 50,09'dur. Yetiştirme boyutunda (9 madde) yer alan maddelerin faktördeki yük değerlerinin 0,738 ile 0,592; değerlendirme boyutunda (8 madde) yer alan maddelerin faktördeki yük değerlerinin 0,800 ile 0,441; meritokrasi boyutunda (5 madde) yer alan maddelerin faktördeki yük değerlerinin, 786 ile, 577 ve atama boyutunda (3 madde) yer alan maddelerin faktördeki yük değerlerinin, 612 ile, 553 arasında olduğu saptanmıştır. Güvenirlik çalışmalarında ise madde toplam test korelasyonu (Cronbach's Alpha) yetiştirme boyutu için 0,84; değerlendirme boyutu için 0,83; liyakat boyutu için 0,74 ve atama boyutu için 0,58 olarak bulunmuştur. Ölçme aracının bütünü de ise madde toplam test korelasyonu 0,86 olarak bulunmuştur. Akgül ve Çevik (2003, s.435-436) alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı ölçeğin güvenilirlik durumu için eğer alfa katsayısı 0,00 ile 0,40 aralığında ise ölçeğin güvenilir olmadığını, 0,40 ile 0,60 aralığında ise düşük güvenilirlikte, 0,60 ile 0,80 aralığında oldukça güvenilir, 0,80 ile 1,00 aralığında ise yüksek derecede güvenilir olduğunu belirtmektedir. Bu doğrultuda ölçeğinin her bir boyutta ve bütününde güvenilir olduğu söylenebilir.

Ön uygulama sonucunda elde edilmiş eğitim yöneticiliği için liyakat esaslarını belirlemeye yönelik ölçme aracının bir model olarak doğrulanıp doğrulanmadığı test etmek amacıyla açılımlayıcı faktör analizinden elde edilen ölçme aracı tekrar 413 kişilik bir örneklem grubuna uygulanmıştır. Bu örneklem grubundan elde edilen 363 geçerli anket verisi ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010, s.275).

Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen bulgular incelendiğinde t değerlerinin 2,91 ve üzerinde olduğu, dolayısıyla tüm maddelerin 0,01 düzeyinde manidar olduğu söylenebilir (Hair, Anderson, Tatham ve Black, 1998, s.623). En düşük yük değeri ise

0,16'dır. Gözlenen değişkenlerin hata varyansları incelendiğinde ise 0,23 ile 0,97 arasında değiştii görülmüştür.

Eğitim Yöneticiliği Liyakat Ölçeği'nin uyum indeksleri Tablo 3.7'de sunulmuştur.

Tablo 3.7. Eğitim Yöneticiliği Liyakat Ölçeğinin Uyum İndeksleri

Uyum indeksi	Çalışmaya Ait Uyum Değerleri
X ² /sd	3,12
GFI	0,85
AGFI	0,81
RMSEA	0,076
RMR	0,23
SRMR	0,81
CFI	0,83
NFI	0,80
NNFI	0,81
IFI	0,84
RFI	0,77

Elde edilen uyum indeksleri incelendiğinde X²/sd (819,34/263=3,12) oranının orta düzeyde uyuma sahip olduğu, RMSEA değerinin ise iyi uyuma işaret ettiği görülmektedir. Diğer uyum indeksleri incelendiğinde ise GFI'nin iyi uyuma; AGFI, IFI, CFI, RFI, NFI ve NNFI değerinin değerlerinin orta düzeyde bir uyuma sahip olduğu söylenebilir. Bu çerçevede Eğitim Yöneticiliği Liyakat Ölçeği'nin 25 maddeden ve 4 boyuttan oluşan yapısının altı modifikasyonla (1-2; 2-6; 15-16; 19-20; 43-44; 46;47) bir model olarak doğrulandığı söylenebilir (Çokluk, şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010, s.271-272, 304, 324; Hair, Anderson, Tahtam ve Black, 1998, s.623; Seçer, 2015, s.190).

3.4.Verilerin Toplanması

Çalışma karma yöntem modeli şeklinde tasarlandığı için hem nicel hem de nitel veriler toplanmış olup, veri toplama süreciyle ilgili yasal izinler Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğünden alınmıştır. İzin sürecinden sonra öncelikle nitel veriler, ardından nicel veriler olarak araştırmacı tarafından toplanmıştır. Nitel ve nicel verilerin toplanma süreci aşağıda ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

Nitel bölüm için farklı görev ve branşlardan toplam 26 kişi ile yüz yüze bireysel görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Öğretmen görüşmeleri ortalama 26 dakika, yönetici görüşmeleri ise ortalama 35 dakika sürmüştür. Çalışma kapsamında nitel araştırma yönteminin doğası gereği sadece gönüllü öğretmenlerin ve yöneticilerin bilgisine başvurulmuştur. Çalışmada katılımcılar ile yüz yüze bireysel görüşmeler yapılmıştır.

Çalışmanın durum çalışması özelliği taşımasından dolayı görüşmeler öğretmenlerin kendi doğal ortamları olan okulda gerçekleştirmiştir. Verilerin toplanmasında ses kayıt yöntemi kullanılmıştır.

Görüşmelerde yarı yapılandırılmış açık uçlu sorudan oluşan bir görüşme formu kullanılmıştır. Aynı zamanda her soru için detaylı sondalar hazırlanmış, böylece okullarda meritokrasi kavramının tanımı ve liyakat esalı yönetici yetiştirme, atama, değerlendirme sisteminin öğretmen ve yöneticiler tarafından derinlemesine değerlendirilmesi sağlanmıştır.

Görüşmelerde sorular katılımcılara tek tek sorulmuş ve düşüncelerini ifade etmeleri istenmiştir. Düşüncelerini ifade ederken sondaalarda değinilen detay konular araştırmacı tarafından not edilmiş ve değinilmeyen sondaalarda ilgili detay sorular sorularak katılımcıların ilgili konularda görüş belirtmeleri istenmiştir.

Nicel veriler ise ilkokul ve ortaokul öğretmen ve yöneticilerinin görüşlerine göre liyakatlı yöneticilerin sahip olması gereken nitelikler ve liyakatlı yönetici yetiştirme, atama ve değerlendirme stratejilerini belirlemeyi amaçlayan iki farklı ölçme aracıyla elde edilmiştir. Bu amaçla iki ölçme aracı bir anket formunda bir araya getirilmiştir. Anketin birinci bölümünde katılımcıların kişisel bilgilerini, ikinci bölümünde liyakatlı yönetici niteliklerini, üçüncü bölümünde liyakatlı yönetici yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemlerini belirlemeye yönelik maddelere yer verilmiştir. Anket öğretmen ve yöneticiler için tek form şeklinde hazırlanmıştır. Daha sonra her iki anket formu örneklem kapsamındaki yönetici ve öğretmenlere uygulanarak veriler toplanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmada hem nitel hem de nicel veriler kullanılmıştır. Dolayısıyla nitel ve nicel verilerin analizi farklı tekniklerle gerçekleştirilmiştir.

3.5.1. Nitel Verilerin Analizi

Nitel verilerin ses kayıtları deşifre edilerek yazılı hale getirilmiş ve NVivo programı yardımıyla veriler analiz edilmiştir. Nitel verilerin çözümlenmesinde hem betimsel analiz hem de içerik analizi yapılmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin meritokrasiye ilişkin algıları, liyakat esalı yönetici yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemini

oluşturmak üzere hem içerik analizi hem de betimsel analiz yapılmıştır.

Öncelikle araştırmanın kavramsal çerçevesinden ve araştırma sorularından yola çıkarak veri analizi için bir çerçeve oluşturulmuştur. Daha sonra bu tematik çerçeveye göre veriler anlamlı ve mantıklı bir şekilde bir araya getirilmiş ve ilgili soruların altında toplanmıştır. Sonra tümevarımsal içerik analizi ile bu veriler kodlanmış ve kodlar arasındaki ilişkilerden yola çıkarak temalar oluşturulmuştur ve bulgular yorumlanmıştır. Tümevarımcı analizin amacı kodlama yoluyla verilerin altında yatan kavramları ve bu kavramlar arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır. Çalışmada katılımcıların görüşlerini çarpıcı biçimde yansıtmak amacıyla da katılımcı görüşlerini ifade eden doğrudan alıntılara yer verilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.224-229).Daha sonra araştırma sonuçlarıyla analitik genelleme (Güler, Halıcıoğlu ve Taşgın, 2013, s.344) yapılmıştır.

Nitel verilerin geçerlik ve güvenilirliğiyle ilgili olarak nitel verilerin analizi aşamasında araştırmacı ile birlikte eğitim yönetimi ve denetim alanında bir uzman tarafından araştırmanın kavramsal çerçevesinden ve araştırma sorularından yola çıkarak verilerin çözümlenmesinde uyum ve birlikteliği sağlamak üzere oluşturulmuş ölçütlerin ve tematik çerçevenin yer aldığı bir yol haritası oluşturulmuştur. Analizde birliktelik ve uyum sağlama açısından ilk iki katılımcının (1 yönetici ve 1 öğretmen) verileri belirlenen yol haritasına göre birlikte analiz edilmiştir. Diğer katılımcı verilerinin çözümlenmesi ise araştırmanın tutarlılığı açısından araştırmacı ile alan uzmanı tarafından ayrı ele alınmıştır. Analiz aşamasında gerçekleştirilen bu süreç nitel verilerin hem geçerliği hem de güvenilirliği açısından önem taşımaktadır. Araştırmacı ve alan uzmanının birbirinden bağımsız olarak yaptıkları çözümlenmeler sonunda kodlamalar büyük oranda uyumlu olması araştırmanın güvenilirliğini artırmıştır. Bağımsız iki araştırmacıdan kodlamalar arasındaki karşılaştırmalı uyuşmanın güvenilirliğinin saptanması amacıyla SPSS 20.00 paket programında Kohen Kappa tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır.

Tablo 3.8. Kohen Kappa Tutarlılık Katsayısına İlişkin Değerler

	Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	p
Measure of Agreement N of Valid Cases	Kappa 0.840	0.037	106.312	0.000

p<0.001

Tablo 3.8. incelendiğinde, Kohen Kappa tutarlılık katsayısının 0.840 düzeyinde anlamlı olarak hesaplandığı görülmektedir. Kohen Kappa tutarlılık katsayısının 0.81 ile 1.00 arasında olması, mükemmel bir uyum olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Landis ve Koch, 1977, s.165). Dolayısıyla bu araştırmada, iki araştırmacı arasında mükemmel bir uyum sağladığı düşünülerek ve kodlamaların güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Bu şekilde araştırmanın her bir basamağında tutarlılığın sağlanması yönünde çaba harcanmıştır.

Farklı kodlamalar ile ilgili olarak ise araştırmacı ve alan uzmanı bir araya gelerek uygun kodlar üzerinde uzlaşmaya varmışlardır. Daha sonra araştırma bulguları iki yönetici ve iki öğretmen katılımcı ile paylaşılmış ve elde edilen bulguların kendi görüşlerini doğru şekilde yansıtıp yansıtmadığını okuyarak teyit etmeleri (Güler, Halıcıoğlu ve Taşgın, 2013, s.360) istenmiştir. Elde edilen bulgulara ilişkin katılımcıların deneyimleri ile araştırma sonuçlarının örtüştüğü görülmüştür. Bu durum iç geçerliği artırıcı bir unsur olarak kabul edilmektedir. Farklı eğitim bölgelerinden gelen ve farklı demografik özelliklere sahip okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin görüşlerine yer verilmesi ve bu görüşlerin birbiriyle tutarlı olması araştırmanın dış geçerliğini artırmaktadır. Ayrıca, araştırma sürecinin açık bir şekilde ortaya konması, ham verilerin arşivlenmesi ve gerekli görüldüğü takdirde denetime açık olması çalışmanın güvenilirlik düzeyini (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.256-274) artırmaktadır.

Nitel verilerin etik boyutuyla ilgili olarak ise öncelikle Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğünden araştırma izni alınmıştır. Katılımcılar araştırma öncesinde araştırma hakkında bilgilendirilmiştir. Bu kapsamda araştırmacı tarafından hazırlanmış bir bilgilendirme notu katılımcılara sunulmuş ve okumaları istenmiştir. Araştırma hakkındaki kısa bilgilendirmeden sonra katılımcıların araştırmada informant olarak yer almayı isteyip istemedikleri sorulmuş ve katılımın gönüllülük esasına dayalı olduğu belirtilmiştir. Bazı öğretmen ve yöneticiler araştırmaya katılmayı reddetmişlerdir. Araştırma, gönüllü katılımcılar ile yürütülmüştür. Araştırmacı, katılımcıların kişisel bilgilerini gizli tutacağını, araştırma kapsamında elde edilen verilerin yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacağını ve etik ilkelere bağlı kalacağını beyan etmiştir. Katılımcılar da araştırmaya gönüllü olarak katıldıklarını ve araştırma kapsamında beyan ettikleri düşüncelerinin araştırmacı tarafından bilimsel amaçlarla kullanılabileceğini belirtmişlerdir. Bu amaçla araştırmacı ve katılımcılar arasında “Taahhüt ve İzin Formu” imzalanmıştır. Araştırmacı tarafından katılımcı bilgilerinin

gizli tutulması amacıyla yönetici katılımcılar için Y1, Y2, vb.; öğretmen katılımcılar için Ö1, Ö2, vb.kodlamalar kullanılmıştır.

3.5.2. Nicel Verilerin Analizi

Nicel veriler iki farklı ölçme aracıyla toplanmıştır. Ölçme araçlarında Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Anlamlılık testlerinde, 05 ve, 01 düzeyleri dikkate alınmıştır.

Verilerin analizinde SPSS istatistik programından yararlanılmış; yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma, parametrik testlerden ilişkisiz örneklem için t-testi, ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi ile tek faktörlü varyans analizinin varsayımlarının karşılanamaması durumunda parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Ayrıca, değişkenlerin sınıflandırılmasında kullanılan çok değişkenli analiz yöntemlerinden CHAID analizinden yararlanılmıştır (Akgül ve Çevik, 2003, s.129; Aksu ve Karaman, 2016, ss.251- 256; Büyüköztürk, 2003, s.39,44; Bryman ve Cramer, 2001, s.115; Cohen, Manion ve Morrison, 2000, s.317; Kılıç ve Güzeller, 2017, s.36; Leech, Barrett ve Morgan, 2005, s.27-28, 132).

Eğitim yöneticiliği liyakat ölçeğine ilişkin yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaşp farklılaşmadığını belirlemede ilişkisiz örneklem için t-testi kullanılmıştır. Eğitim yöneticiliği liyakat ölçeğine ilişkin yöneticilerin görüşlerinin analizinde görev ve cinsiyet değişkenleri için ilişkisiz örneklem için t-testi; öğrenim durumu ve çalışma süresi değişkenleri için Kruskal-Wallis Testi yapılmıştır. Eğitim yöneticiliği liyakat ölçeğine ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin analizinde cinsiyet ve branş değişkenleri için ilişkisiz örneklem için t-testi; çalışma süresi ve öğrenim durumu değişkenleri için Tek Faktörlü Varyans Analizi yapılmıştır.

Liyakatlı eğitim yöneticilerinin nitelikleri ölçeğine ilişkin yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaşp farklılaşmadığını belirlemede ilişkisiz örneklem için t-testi kullanılmıştır. Liyakatlı eğitim yöneticilerinin nitelikleri ölçeğine ilişkin yöneticilerin görüşlerinin analizinde görev ve cinsiyet değişkenleri için ilişkisiz örneklem için t-testi; öğrenim durumu ve çalışma süresi değişkenleri için Kruskal-Wallis Testi yapılmıştır. Liyakatlı eğitim yöneticilerinin nitelikleri ölçeğine ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin analizinde cinsiyet ve branş değişkenleri için ilişkisiz örneklem için t-testi; çalışma süresi ve öğrenim durumu değişkenleri için Tek Faktörlü Varyans Analizi yapılmıştır.

Yöneticilerin liyakat düzeyi bakımından nasıl sınıflandırıldıkları ve bu sınıflandırılma işleminde etkili olan bağımsız değişkenlerin (liyakat, yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemleri) neler olduğunu belirlenmesi amacıyla karar ağacı yöntemlerinden CHAID analizi kullanılmıştır. CHAID analizi çok değişkenli analiz yöntemlerindedir ve değişkenlerin sınıflandırmasında kullanılmaktadır (Aksu ve Karaman, 2016, s.251- 256; Kılıç ve Güzeller, 2017, s.36). Değişkenlerdeki etkileşim veya kombinasyonları bulan bir teknik olarak çıkmış CHAID analizi bir bağımlı değişken ile bir dizi bağımsız değişken arasındaki ilişkilerin belirlemeye yönelik araştırmalarda kullanılan açıklayıcı bir analiz yöntemidir (Doğan ve Özdamar, 2003, s.393; Ratner, 2003, s.114). Çalışmada CHAID analizi kullanılmasının nedeni, yordayıcı değişkenler olan liyakat, yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemlerinin bağımlı değişken olan yöneticilerin liyakat düzeyi üzerindeki önem sırasını görsel olarak kolayca görebilmek ve bu görsel yapı sayesinde sınıflama işleminin kolayca yapılabilmektir (Aksu ve Güzeller, 2016, s.103).

CHAID analizinde kullanılan değişkenlerin ölçek türlerinin belirtilemesi gerekli olan bir varsayımdır. Ayrıca kategorik değişkenler için hedef değişkenin kaç kategoriye ayrıldığı ve bunların neler olduğunun da belirtilmesi gerekmektedir (Aksu ve Güzeller, 2016, s.108). Bu amaçla değişkenlerin türleri SPSS programında belirtilmiştir. Bağımlı değişken olan yöneticilerin liyakat düzeyi bu ölçekten elde edilen puanlara göre iki kategoriye ayrılmıştır. Ağırlıklı ortalama puanının üstünde olanlar “Liyakatı Yüksek”; altında olanlar ise “Liyakatı Düşük” olarak kategorize edilmiştir (Aksu ve Karaman, 2016, s.251- 256).

BÖLÜM IV

BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle katılımcıların kişisel özelliklerine değinilmiş, daha sonra da alt problemlere ilişkin araştırma bulgularına yer verilmiştir.

4.1.Katılımcıların Kişisel Özellikleri

Bu bölümde nitel ve nicel araştırmaya katılan ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin kişisel bilgilerine yer verilmiştir. Katılımcıların kişisel bilgileri; nitel araştırmaya katılan çalışma grubunun kişisel özellikleri ve nicel araştırmaya katılan örneklem grubunun kişisel özellikleri olmak üzere iki başlık altında sunulmuştur.

4.1.1.Nitel Araştırmaya Katılan Çalışma Grubunun Kişisel Özellikleri

Nitel araştırma bölümünün çalışma grubu 13 okul yöneticisi ve 13 öğretmen olmak üzere toplam 26 gönüllü katılımcıdan oluşmaktadır. Çalışma grubunun ayrıntılı demografik bilgileri Tablo 4.1'de sunulmuştur.

Tablo 4.1.Çalışma Grubunun Kişisel Bilgileri

Katılımcı Kodu	Cinsiyet	Brans	Eğitim Durumu	Görev	Toplam Hizmet Süresi (yıl)	Yöneticilik Hizmet Süresi (yıl)
Y1	Erkek	Teknoloji Tasarım Öğretmeni	Lisans	Müdür Yardımcısı	10	2
Y2	Kadın	Sınıf Öğretmeni	Lisans	Müdür Yardımcısı	23	19
Y3	Erkek	Sınıf Öğretmeni	Lisans	Müdür	26	21
Y4	Kadın	İngilizce Öğretmeni	Lisansüstü	Müdür Yardımcısı	14	3
Y5	Kadın	Sınıf Öğretmeni	Lisansüstü	Müdür Yardımcısı	10	4
Y6	Erkek	Din Kültürü ve Ahlak Biligisi Öğretmeni	Lisans	Müdür Yardımcısı	17	7
Y7	Kadın	Teknoloji Tasarım Öğretmeni	Lisans	Müdür Yardımcısı	22	5
Y8	Erkek	Teknoloji Tasarım Öğretmeni	Lisans	Müdür	29	22
Y9	Erkek	Sosyal Bilgiler Öğretmeni	Lisans	Müdür Yardımcısı	11	4
Y10	Erkek	Türkçe Öğretmeni	Lisans	Müdür Yardımcısı	22	9
Y11	Erkek	Sınıf Öğretmeni	Lisans	Müdür Yardımcısı	18	8
Y12	Erkek	Bilişim Teknolojileri Öğretmeni	Lisansüstü	Müdür	11	2
Y13	Erkek	Sınıf Öğretmeni	Lisansüstü	Müdür	26	12

Ö1	Erkek	Türkçe Öğretmeni	Lisans	Öğretmen	11	-
Ö2	Erkek	Rehber Öğretmen	Lisans	Öğretmen	10	-
Ö3	Kadın	Matematik Öğretmeni	Lisans	Öğretmen	7	-
Ö4	Kadın	Türkçe Öğretmeni	Lisans	Öğretmen	5	-
Ö5	Erkek	Matematik Öğretmeni	Lisans	Öğretmen	12	-
Ö6	Kadın	Türkçe Öğretmeni	Lisans	Öğretmen	18	-
Ö7	Kadın	Rehber Öğretmen	Lisans	Öğretmen	18	-
Ö8	Kadın	Sosyal Bilgiler Öğretmeni	Lisans	Öğretmen	22	-
Ö9	Erkek	Türkçe Öğretmeni	Lisansüstü	Öğretmen	11	-
Ö10	Kadın	Matematik Öğretmeni	Lisans	Öğretmen	7	-
Ö11	Kadın	Matematik Öğretmeni	Lisans	Öğretmen	19	-
Ö12	Erkek	Sosyal Bilgiler Öğretmeni	Lisans	Öğretmen	18	-
Ö13	Kadın	Teknoloji Tasarım Öğretmeni	Lisans	Öğretmen	11	-

Nitel çalışmaya katılan okul yöneticilerinin 4'i müdür, 9'u müdür yardımcısıdır. Yöneticilerin cinsiyete göre dağılımı incelendiği zaman çalışma grubunda 4 erkek müdür olduğu görülmektedir. Müdür yardımcılarında 5 kişi erkek, 4 kişi kadındır. Yöneticilerinin yönetici olarak çalışma sürelerinin 2 ile 22 yıl arasında; toplam çalışma sürelerinin ise 10 ile 29 yıl arasında değiştiği görülmektedir.

Çalışmaya katılan 13 öğretmenin 7'si kadın, 6'sı erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Öğretmenlerin branşlara göre dağılımı incelendiğinde türkçe öğretmeni sayısının 4, rehber öğretmen sayısının 2, matematik öğretmeni sayısının 4, sosyal bilgiler öğretmeni sayısının 2 ve 1 teknoloji tasarım öğretmenin olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin çalışma süreleri 5 ile 22 yıl arasında değişmektedir. Katılımcıların öğrenim durumlarına bakıldığı zaman ise lisans ve lisansüstü öğrenim düzeyinden katılımcılar olduğu ancak önlisans düzeyinden katılımcı olmadığı görülmektedir.

4.1.2. Nicel Araştırmaya Katılan Örneklem Kişisel Özellikleri

Nicel araştırmaya katılan ilkökul ve ortaokul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin kişisel bilgileri Tablo 4.2’de sunulmuştur.

Tablo 4.2. Örneklem Grubunun Kişisel Bilgileri

		İlkokul ve Ortaokul Yöneticileri ve Öğretmenleri					
		Yönetici (N=177)		Öğretmen (N=355)		Toplam (N=532)	
		N	%	N	%	N	%
Cinsiyet	Kadın	31	17,5%	222	62,5%	253	47,6%
	Erkek	146	82,5%	133	37,5%	279	52,4%
Çalışma Süresi	1-10 yıl	8	4,5%	54	15,2%	62	11,7%
	11-20 yıl	61	34,5%	142	40%	203	38,2%
	21 – 30 yıl	74	41,8%	113	31,8%	187	35,2%
	31 yıl ve üstü	34	19,2%	46	13%	80	15%
Öğrenim Durumu	Ön lisans	18	10,2%	37	10,4%	55	10,3%
	Lisans	124	70,1%	297	83,7%	421	79,1%
	Lisansüstü	35	19,8%	21	5,9%	56	10,5%

Ölçme aracının kişisel bilgiler bölümünden elde edilen verilere göre araştırmaya 177 ilkökul ve ortaokul yöneticisi ve 355 ilkökul ve ortaokul öğretmeni olmak üzere toplam 532 kişi katılmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin sayısı 177 ‘dir. Kadın ilkökul ve ortaokul kurumu yöneticisi sayısı 31 (%17,5), erkek ilkökul ve ortaokul kurumu yöneticisi sayısı ise 146 (%82,5)’dir. Yöneticilerin 8(% 4,5)’i 1-10 yıl, 61(% 34,5)’i 11-20 yıl, 74 (% 41,8)’ü 21-30 yıl ve 34 (% 19,2)’ü 31 yıl ve üzeri yönetici olarak çalışma süresine sahiptir. Yöneticilerin öğrenim durumları incelendiğinde ise 18 (% 10,2)’inin ön lisans, 124 (% 70,1)’ünün lisans ve 35 (% 19,8)’inin yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sayısı 355’dir. Kadın ilkökul ve ortaokul kurumu öğretmeni sayısı 222 (%67,5), erkek ilkökul ve ortaokul kurumu öğretmeni sayısı ise 133 (%32,5)’tür. Öğretmenlerin 54 (% 15,2)’ü 1-10 yıl, 142 (% 40,0)’si 11-20 yıl, 113 (% 31,8)’ü 21-30 yıl, 46 (% 13)’sı 31 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir. Öğretmenlerin öğrenim durumları incelendiğinde ise 37 (% 10,4)’sinin ön lisans, 297 (% 83,7)’sinin lisans, 21 (% 5,9)’inin yüksek lisans ve doktora mezunu olduğu görülmektedir.

4.2. Türk Eğitim Sisteminde Meritokrasi, Liyakat Esaslı Yönetici Yetiştirme, Atama ve Değerlendirme Sistemine ile Türk Eğitim Sisteminde Liyakatlı Yönetici Niteliklerine İlişkin Nitel Araştırma Bulguları

Birinci alt problemle ilgili nitel veri toplama araçlarıyla elde edilen veriler bağlamında ilkökul ve ortaokul kurumu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin Türk Eğitim Sistemi'nde meritokrasi, liyakat esaslı yönetici yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemi ile Türk Eğitim Sistemi'nde liyakatlı yönetici niteliklerine ilişkin görüşler aşağıda sunulmuştur.

4.2.1. Öğretmen Görüşlerine Göre Nitel Araştırma Bulguları

Tablo 4.3. Öğretmen Görüşlerine Göre Meritokrasi Algısı

Temalar	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Ö9	Ö10	Ö11	Ö12	Ö13	f
Deneyim										√				1
Fikrim Yok	√	√	√	√	√	√	√		√	√	√	√	√	12
İşin Ehline Verilmesi	√	√		√				√			√			5
Liyakatın Önemi	√										√			2
Motive Edici											√			1
Uygulanma Düzeyi												√		1
Düşük												√		
Yeterlilik								√	√					2

Tablo 4.3'te "fikrim yok" temasının ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin onikisi meritokrasi kavramını daha önce hiç duymadıklarını belirtmiştir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

"Aslında bu ankete kadar bir fikrim yoktu." (Ö1)

"Daha önce hiç duymadım. Sayenizde duydum." (Ö2)

"Kavramsal bir ifade olarak duymadım. Sadece bunun meritokrasi olduğunu bilmiyorduk. Karşımıza geldi yeni bir kavramı öğrenmiş olduk." (Ö3)

"Fikrim yok." (Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13)

Tablo 4.3'te "işin ehline verilmesi" temasının ikinci sırada yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin beşi meritokrasi algısı ile ilgili işin ehline verilmesi gerektiğini belirtmiştir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

"Yani özetlersek başarıya götüren bir durum. Hak edenin bir yerlere geldiği bir sistemde her şey daha başarılı olacaktır." (Ö1)

“Tanımıyla örtüştüğünü düşünürsem aklıma yöneticilerin geldiği yeri hak edip hak etmedikleri geliyor.”(Ö2)

“Yeni duyduğum bir kavram oldu görevi hak eden kişinin olması gerektiği gibi bir şey kafamda şekillendi.”(Ö4)

“Liyakat sistemi ile yani belli bir göreve getirilme. Yani görevde yeterliliği olan kişinin belli bir göreve getirilmiş olması şeklinde biliyorum. Görevde yeterliliği olan liyakatlı olan başarılı olan kişilerin yönetimde olması diyelim ya da keşfedilmesi. Yani siz öğretmensiniz müdür olacaksınız ya da müdürsünüz ilçe milli eğitimden bakanlığa gideceksiniz ya da başka bir yere falan yeterlilikten dolayı, liyakatlı olmak işin ehli bunlar bize meritokrasi kavramını getiriyor.”(Ö8)

“Bunun yanısıra bence kurumlardaki görev zincirleri daha sıkı halkalarla birbirine bağlanır. Bunun sebebi herkesin hak ettiği yerde bulunmasıdır.”(Ö11)

Tablo 4.3’te “liyakatın önemi” temasının yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin ikisi meritokrasi algısı ile ilgili liyakatın her kurum ve kişi için önemli olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Liyakat olarak düşündüğümüzde ise önemli birşey olduğunu düşünüyorum çünkü bu bir ülkeyi ya da bir kurumu en büyüğünden en küçüğüne işte kurumu ve ülkeleri başarıya götürecektir bir kriter diye düşünüyorum. Gözlemim gelişmiş ülkelerde bu çok egemen iken daha az gelişmiş ülkelerde çokta egemen olmayan bir durumdur.”(Ö1)

“Eğer bu kavram bütün yönetim birimlerinin kademelerine yerleşirse bence her şey daha farklı bir hal alır. Her kurum daha iyi yönetilir ve insanlar yöneticilerden memnun kalır.”(Ö11)

Tablo 4.3’te “yeterlilik” temasının yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin ikisi meritokrasi algısı ile ilgili görevinde yeterliliğe sahip kişilerin olması gerektiğini belirtmiştir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Görevde yeterliliği olan kişinin belli bir göreve getirilmiş olması şeklinde biliyorum. Görevde yeterliliği olan liyakatlı olan başarılı olan kişilerin yönetimde olması diyelim.”(Ö8)

“Herhangi bir meslek grubunda olan yeterlilik ona özgü olan donanımlar akla gelebilir.” (Ö9)

Tablo 4.3’te “motive edici” temasının yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin biri meritokrasi algısının kurum ve çalışanları motive edeceğini belirtmiştir ve buna ilişkin görüşü aşağıda verilmiştir:

“Kavramsal olarak gerçekten güzel bir sözcük. İçerisine derin anlamlar yüklenmiş bir kelime. Her kurumda uygulanması gereken yapısal anlamda işlerliği olan bir motive edici de diyebiliriz. Mesela insanlar gerçekten çalışkanlıkla, işlerini doğru yapmakla, yeteneklerini sergileyerek terfi edeceklerini bilseler bence her şey daha farklı olur. Mesela bir kurumun başına gelmek için insanlar daha çok çaba sarf ederler. Kendilerinde olan özellikleri daha çok ortaya koyarak daha fazla özveride bulunurlar.” (Ö11)

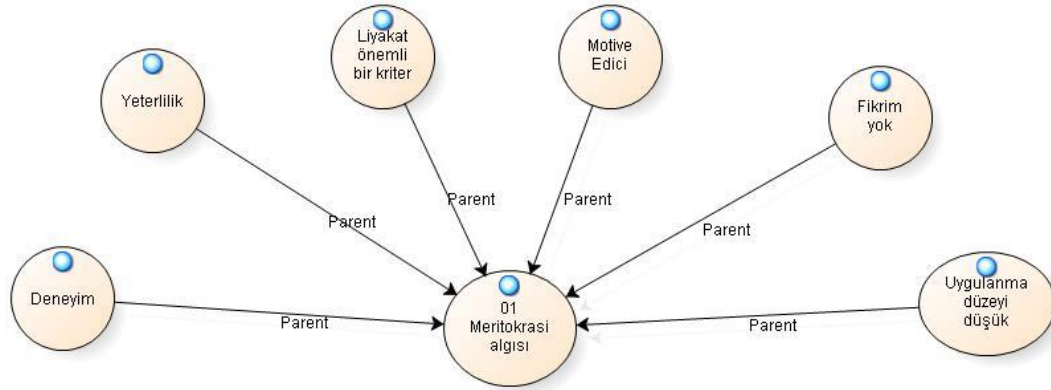
Tablo 4.3’te “deneyim” temasının yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin biri meritokrasi algısı ile ilgili deneyim gerektirdiğini belirtmiştir ve buna ilişkin görüşü aşağıda verilmiştir:

“Deneyim, idareci olmadan öncede kendi mesleğinde başarı sağlamış direk idareci olmadan öncede bu mesleği yapmış, öğrencilerle ilişkileri öğretmen arkadaşlarla ilişkileri ve öğretmenler odasındaki konuşmaları öğretmen, öğrenci ilişkilerini fark etmiş bunu yaşamış ve deneyimlemiş olması önemlidir. (Ö10)

Tablo 4.3’te “uygulanma düzeyi düşük” teması yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin biri meritokrasi algısı ile ilgili uygulanma düzeyinin düşük olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin görüşü aşağıda verilmiştir:

“Bizim ülkemizde pek olmayan bir şey. Daha da açmak gerekirse çalışkanlık, yetenek, hak etme, statüye yakışma gibi kavramlar bir yere gelmek için yükselişte bulunmak için pek geçerli değil.” (Ö11)

Öğretmen görüşlerine göre meritokrasi algısı genel olarak değerlendirildiğinde öğretmenlerin tamamına yakının bu kavram hakkında fikri olmadığı, ancak çoğunluğunun işin ehline verilmesi gerektiğine ilişkin hem fikir oldukları görülmüştür. Öğretmenlerden bazılarının deneyime bazılarının yeteliliğe bazılarının ise liyakat ve uygulanma düzeyine önem verdikleri saptanmıştır.



Şekil 4.1. Öğretmen Görüşlerine Göre Meritokrasi Algısı

Tablo 4.4. Öğretmen Görüşlerine Göre Yönetici Yetiştirmede Meritokrasinin Rolü

Temalar	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Ö9	Ö10	Ö11	Ö12	Ö13	f
Kurum İşleyişini Etkileme			√	√		√					√		√	5
Performans Artırma			√			√								3
Uygulamada Yok	√	√			√	√	√			√	√	√		8
Yetiştirecek Kişiler Alanında Uzman	√	√			√								√	4
Eğitim Paydaşları									√	√	√			3
Liyakat Sahibi											√			1
Tecrübeli		√	√					√		√	√			5
Yönetici Aday Eğitimi	√	√	√	√	√	√	√	√		√	√	√	√	12

Tablo 4.4’te “yönetici aday eğitimi” temasının birinci sırada yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin onikisi yönetici yetiştirmede meritokrasinin rolüne ilişkin yönetici aday eğitiminin önemli ve gerekli olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Şu durumda göz önünde bulundurmak lazım. Mesela polis memuru olanların içinden birilerini seçiyorlar ve onları 6-7 ay komiser yardımcısı olarak eğitime alıyorlar. Zaten daha üst rütbeliler kolejlerden falan seçiliyor. Ama ben bakıyorum bizim milli eğitimde müdür yardımcıları ve müdürler hemen atanıyorlar, müdür olarak müdür yardımcısı olarak göreve başlıyorlar. Polisliği küçümsemek değil amacım ama sanırım bizim eğitim işi daha basit hemen sen

müdür yardımcısı oldun diyorlar. Bu işin hiç mi bir eğitimi donanımı ya da öğretmenlikten farklı bir durumu yokki eğitim vermeden bu insanları görevin başına getiriyorlar buda bir eksiklidir. Adı eğitim olan bir kurumda bu eğitimin verilmemesi çok ironik. Evet ve bu çok geniş çaplı bir eğitim ama iletişim alanında olmalı, halkla ilişkiler alanında olmalı sadece kendi alanında değil diğer alanlarda da uzman olmalı ki öğretmenlere çeşitli konularda yol göstereyin diye düşünüyorum.” (Ö1)

“Her öğretmen yönetici olamaz. Çok iyi öğretmenler görüyoruz yöneticilikte hemen bocalıyorlar. Ekstra bir üniversite okuması gerekebilir. Bir işletme olabilir. Yani bu okul bir düzen içinde yürüyor. İşletme düzenini bilmeyen adam burada zorlanıyor. Eğitim yöneticisi yetiştirmede 2. bir üniversite düşünülebilir, bir işletme düşünülebilir ya da bununla ilgili yüksek lisans olabilir.” (Ö2)

“Yöneticilere verilebilecek eğitim ya da seminerin kişilerin bakış açısı da önemli, işleyişi, nasıl yapılması gerektiği de önemli. Çok kısa süreç olabilecek bir şey olduğunu düşünmüyorum. Bir seminerle 1 aylık hatta 1 yıllık bir eğitimlerin dahi bu doğrultuda bir lider yetiştirme ya da bir konuma gelebilecek kişi yetiştirmede çok yeterli olacağını düşünmüyorum.” (Ö3)

“Hani bir usta çırak ilişkisi vardır. Her kurumun farklı işleyiş mekanizması vardır. Örneğin Milli Eğitimin farklı hastanenin farklı sistemi vardır. Kişilerin yetiştirilmesinde özellikle usta çırak ilişkisi ile öğrenme başta liyakat sahibi bir kişi varsa ve alt taraftan kademe kademe yükselecek biri varsa onu örnek alarak yaptığı davranışları yaparak yani usta çırak ilişkisi ile ilerlemesi gerektiğini düşünüyorum. 1 yıllık eğitimle olabilecek bir yetiştirme değil ayrı bir bölüm yönetici yetiştirme ile ilgili farklı bölümler branşlar ya da farklı okullar olup en baştan temelden alınarak bu liyakate sahip kişilerin yetiştirilmesi. Her kurumun farklı bir işleyişi var. Dışarıdan gelebilecek kişi belki eğitimin işleyiş yapısını tam olarak bilmeyebilir. O doğrultuda öğretmenlikten gelenler müdür olabilir. Ekstradan yüksek lisans programı olabilir. Kişiler buradan alacakları eğitimler de bu noktalara da gelebilirler. Ama mutlaka uzun süreçli biraz usta çırak ilişkisine dayalı yaparak yaşayarak görerek o şekilde gelmesi gerektiğini düşünüyorum.” (Ö3)

“Eğitimle yönetici yetiştirilmesi şart tabi ki ama yetiştirmenin yanında bir de tecrübenin konulması şart, hani normal bir üniversiteyi bitirdikten sonra hadi ben bu eğitimi alayım müdür olayım değil çünkü maalesef aldığın eğitim pratikte bir yere kadar oluyor onun için kademe kademe bir yerlere gelmek gerekiyor. Kademe dediğim aslında staj. Mesela Mecdude Başakıncıya gelen bir müdürün ne kadar yüksek puan alırsa alsın direk buraya gelmesi uygun değil. Manisada çalışırken orada Ahilik okullarına gitmişim orada gördüğüm ustalar çırağı alır orada yetiştirir, eğer ustan sağlamsa çırağın ordan kaçıışı yoktur. Çırak ya oradan kaçır ya da tam bir usta gibi yetişir. Yani bu Osmanlıdan gelen bir gelenektir. İdarecilikte bu yapılabilir ama bunu neye göre seçiyorsun iyi idareci kötü idareci az sayıda bulabilirsin yetiştirebileceğin kişiyi belki bu şekilde artırarak böyle yöneticiler olabilir.”(Ö7)

“Öğretmenlikle başlamış müdür yardımcılığı ile ilerletilmiş ve sonrasında müdür olmuş olması gerekiyor kesinlikle böyle düşünüyorum yani. Deneyimi yaşamış olması gerekiyor. Bunun haricinde sınav tabii ki de yapılmalı yönetici adayları öncelikle bir sınavla belirlenmeli ve yeterli olanlar eğitime alınmalıdır ama sınavın haricinde bu sınavın sonuçlarına dikkat edilerek atamalar yerleştirmeler yapılmalı.”(Ö10)

“Yöneticinin hemen ataması yapılmamalı bence. Önce öğretmenlerdeki gibi bir aday müdürlük ya da staj süresi olmalı. Bu süreçte yönetici okulu, öğretmenleri, işleyişi tanımalı. Okulun sorunlarını tespit ederek çözüm önerileri için stratejiler geliştirebilir. Bir de alışma zamanı açısından da yararlı olabilir. Bu zaman dilimi çok kısa olmamalıdır. Okulun çevresel eksileri artıları okuldaki genel hava bunlarla ilgili fikir edinilmesi açısından yani. Sınava hazırlanırken zaten teorik anlamda çok fazla öğreniliyor. Bahsettiğim aday müdürlük sürecinde de öğrenilebilir. Müdür olmadan önce müdür yardımcılığı yapmış birisinin mevzuat bilgisi zaten yeterince oturmuştur. Bunun dışında mesela üniversitelerde yönetim alanında akademik personel tarafından mevzuat dersleri verilebilir.”(Ö11)

“Şuan en iyi yöntem yüksek lisans olduğu ve daha sonrasında doktora yapılması olabilir ama bu sadece teoride kalmamalı uygulamada olmalı. İnsanlar karşılaştıkları sorunları çözdükleri zaman gerçek anlamda yönetici oluyor. Bazı şeyler teoride kalmamalı pratiğe dökmeliyiz. Staj olmalı çok iyi yöneticileri

bulup onların yanında staj yapması gerekir. Onları gözlemleyerek sorunlarla nasıl baş ettiklerini görerek bu şekilde bir öğrenme olabilir. Bir yandan teoride devam edecek benim söylediğim teoride kalmasın pratiğe dökelim. Teorik kısmı akademisyenlerde olmalı uygulama kısmı eğer deneyimi var ise uygulamada kendisi bir yönetim kademesinde çalışmış ise bu konuda gerçekten pratiği olmuş insan ise evet onlarda yetiştirebilir. Ama her şeyin teorisinde kalmış ise o akademisyen yararını sadece teorik kısmında görebilir.”(Ö12)

“Eğitim hakkında bilgisi olan kişilerin özellikle yöneticilik konusunda, işleyişler konusunda insan ilişkileri konusunda, koordinasyon konusunda eğitim alması gerekiyor. Bu konularda yetiştirilmesi gerekiyor. Staj yapacak kişilerin yöneticilerinin yanına verilebilir sorunu anında çözümlenmeyi öğrenir. İşi yerinde öğrenmiş olur. Bilgiyle uygulama her zaman değişir.”(Ö13)

Tablo 4.4’te “uygulamada yok” temasının ikinci sırada yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin sekizi yönetici yetiştirmede meritokrasinin rolüne ilişkin yönetici yetiştirmenin mevcut yönetmeliklerde olmadığını belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Ülkemizde çokta geçerli olduğunu düşünmüyorum. Aslında ülkemizden öte daha çok gelişmekte olan ülkelerde insanların aidiyetleri onların tarikatları sendikaları içinde buldukları gruplar daha etkili olduğunu düşünüyorum, bu belkide benim ön yargım ya da yanlış bir tespitim ama bunun böyle olduğunu düşünüyorum hani insanlar başarılarından donanımlarından ya da işte yönetici olacakları kuruma bir şey katacaklarından değil de daha çok içinde buldukları grupların etkisiyle biryerlere geliyor yani bu meritokrasi çokta etkili değil.”(Ö1)

“Burada bir eksiklik görüyorum. Türk Milli Eğitim Sistemi ’nde eğitim yönetici yetiştirme diye bir kavram yok. Öğretmen olan biraz nüfuzu varsa biraz destekli ise idareci olabiliyor.”(Ö2)

“Yönetici yetiştiremiyoruz onunla ilgili bir sınavları var onların sınavdan geçmesi onlar için tek kriter ve bu kritere göre aldığı puanlardan ziyade bana göre arkasındaki güce işte tanıdık dayısı var mı yani bunlara bakılıyor daha çok ya da sendikası ya da partisi artık eğitim kurumlarında da bu çok fazla bana göre.”(Ö10)

“Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirmek diye bir şey yok. Sizin kastınız eğitim yöneticisinin yüksek lisans denem kurumların yetiştirilmesi ise böyle bir şey yok.”(Ö12)

Tablo 4.4’te “kurum işleyişini etkileme” temasının üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin beşi yönetici yetiştirmede meritokrasinin rolüne ilişkin liyakatlı esaslı bir yönetici yetiştirme sistemi uygulamaya konulabilirse, kurum üzerinde etki düzeyinin yüksek olacağını belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Kesinlikle ben bir kurumun özellikle işleyişini sürdüren kişinin liyakat algısına sahip olmasını gerektiğini düşünüyorum. Çünkü o liyakata sahip olmadan o koltuğa gelmesi ya da o göreve gelmesi ve o işi hakkıyla yapamaması sonuç olarak o kurumdaki işleyiş ilerleyiş bir şekilde önüne set koyacaktır.”(Ö3)

“Sınavla seçilen kurumlarda yetenek olarak yetersizlik geliştirebiliyor. Mülakatta yapılan seçimlerde başka şeyler giriyor araya ama böyle hak edenin gelmesini gerçekten başa getirebilecek bir sistem olursa bence faydalı olabileceğini düşünüyorum.”(Ö4)

“Bir okula girdiğiniz zaman bir işleyiş bir düzen varsa orada bir idarecinin düzen ve işleyiş iyi sağladığını anlıyoruz. Yani bir yansımadır bu idareci nasıl ise kurum da öyledir. Şikâyetçi velilerin şikâyet oranları çok fazla düşecektir ve maddi, manevi destek çok fazla olacaktır. Şikâyet belli noktalarda olur olmazsa gelişme olmaz tek düze devam eder her şey o seslerin çıkması gerekir.”(Ö6)

“Okuldaki sinerji çok önemlidir bunu da sağlayacak olan en başta okul yöneticileridir.” (Ö11)

“Eğitim hakkında bilgisi olan kişilerin özellikle yöneticilik konusunda, işleyişler konusunda insan ilişkileri konusunda, koordinasyon konusunda eğitim alması gerekiyor. Bu konularda yetiştirilmesi gerekiyor.”(Ö13)

Tablo 4.4’te “yetiştirecek kişiler/ tecrübeli” temasının dördüncü sırada yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin beşi yönetici yetiştirmede meritokrasinin rolüne ilişkin liyakatlı esaslı bir yetiştirme sürecinde yetiştirecek kişilerin tecrübeli olması gerektiğini belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Bu işi yapmış bu işi bilen kişiler tarafından yetiştirilmeli.”(Ö2)

“Kişilerin yetiştirilmesinde özellikle usta çırak ilişkisi ile öğrenme başta liyakat sahibi bir kişi varsa ve alt taraftan kademe kademe yükselecek biri varsa onu örnek alarak yaptığı davranışları yaparak yani usta çırak ilişkisi ile ilerlemesi gerektiğini düşünüyorum.”(Ö3)

“Daha kıdemli olan, akademisyenler olabilir, psikologlar hatta ben öyle bir şey düşünüyorum ki zaman zaman öğretmenlerinde o tür eğitimlerden geçmesi gerektiğine inanıyorum.”(Ö8)

“Tecrübeli okul müdürlerinde hatta emekli olmuş okul müdürlerinden bile seçilecek bir grup buna karar verebilir.”(Ö11)

Tablo 4.4’te “yetiştirecek kişiler/ alanında uzman” temasının yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin dördü yönetici yetiştirmede meritokrasinin rolüne ilişkin liyakatlı esaslı yetiştirme sürecinde yetiştirecek kişilerin alanında uzman olması gerektiğini belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Donanımlı başarılı kendini insanlara dinleten alanında uzman kişiler yetiştirmelidir. Sadece kendi alanında değil diğer alanlarda da uzman olmalı ki öğretmenlere çeşitli konularda yol gösterebilir diye düşünüyorum.”(Ö1)

“Eğitim yönetici adaylarını idareci olmuş ve bu idareciliği başarı ile tamamlamış insanlar yetiştirmeli.”(Ö2)

“Yetiştirecek kişilerin alanında ön plana çıkmış iyi idareci olan kişiler olabilir.”(Ö5)

Tablo 4.4’te “yetiştirecek kişiler/ eğitim paydaşları” temasının yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin üçü yönetici yetiştirmede meritokrasinin rolüne ilişkin liyakatlı esaslı yetiştirme sürecinde yetiştirecek kişilerin eğitim paydaşlarından olması gerektiğini belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Sonuçta bizde öğretmen olduk yetiştik ama her şeyi okulda mı öğrendik hayır sonrasında geliyor birçok şey ama yinede bir yöneticinin bilmesi gereken birçok şey var. Akademisyenler sivil toplum kuruluşları olabilir. Bu durum bütün bir kavram şu yetiştirsin demek mümkün değil yöneticiliğin içinde çok farklı birimler var.”(Ö9)

“Psikologlar olabilir. Onların da faydası olacağını düşünüyorum ve seminer olursa her ders için ayrı uzmanlık alanına sahip kişiler olmalıdır.”(Ö10)

“Mülakatın herkese açık olması gerekir kanıtlanabilirlik açısından mesela. Ya da başka kişilerde isterse canlı canlı bu mülakatı izleyebilmeli. Psikolog olabilir. İlçe mem müdürleri, emekli müdürler mülakat da ve yetiştirme sürecinde olması gereken kişilerden biri müfettişlerdir. Ayrıca akademisyenler de bulunabilir.”(Ö11)

Tablo 4.4’te “performans arttırma” temasının yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin üçü yönetici yetiştirmede meritokrasinin rolüne ilişkin liyakatlı esaslı yetiştirme sürecinden geçerek gelen liyakat sahibi yöneticilerin kurum ve öğrenci performanslarını arttıracığını belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşleri aşağıda verilmiştir:

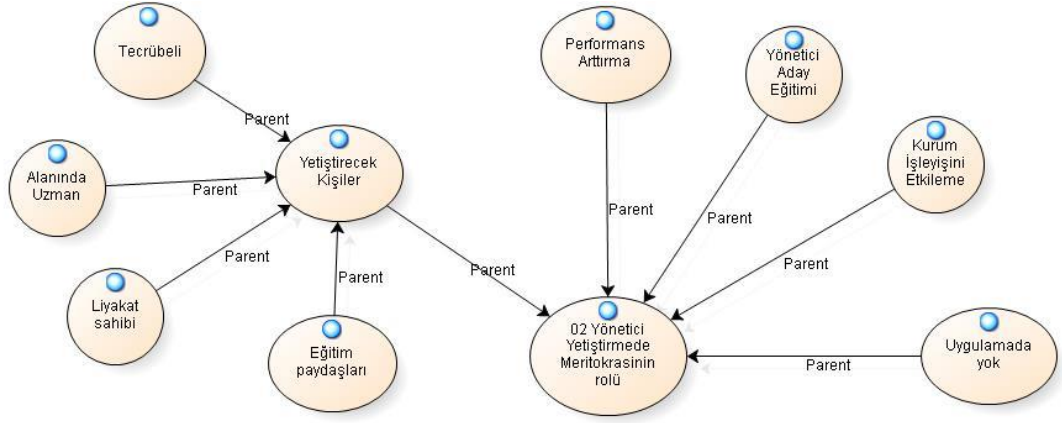
“Sonuçta burada alt birimlerde çalışan kişilerin yöneticiye bakış açısı algısı liyakatı ne kadar üst seviyede görürse performansını da o kadar üst seviyeye çıkartıyor. Ama liyakat olarak o yeterliliği karşı tarafta hissedemezse tam performanslı bir şekilde genel olarak da çalışanlar değerlendimelerde bulunuyorlar.”(Ö3)

“Liyakatlı bir yöneticinin öğrenci başarısında etkisi çok önemli.”(Ö6)

Tablo 4.4’te “yetiştirecek kişiler/liyakat sahibi” temasının yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin biri yönetici yetiştirmede meritokrasinin rolüne ilişkin liyakatlı esaslı yetiştirme sürecinde yönetici adaylarını yetiştirecek kişilerin liyakat sahibi olması gerektiğini belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüş aşağıda verilmiştir:

“Kriterler olmalı komisyonla seçilebilir yalnız komisyon torpil komisyonu olmamalı tabi, yani ülkemizde bir yere yönetici seçileceği zaman genelde önceden belli oluyor ya bu kişiler böyle olmamalı.”(Ö11)

Öğretmen görüşlerine göre yönetici yetiştirmede meritokrasinin rolüne ilişkin öğretmenlerin tamamına yakınının yönetici aday eğitiminin önemli ve gerekli olduğu konusunda hemfikir oldukları ancak bunun uygulamada yer almadığını ifade etmişlerdir. Yönetici adaylarını yetiştirecek kişilere ilişkin ise çoğunun alanında uzman, eğitim paydaşı, tecrübeli ve liyakat sahibi kişiler olması yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu durumların kurum işleyişini etkilediği ve performansı arttırdığı saptanmıştır.



Şekil 4.2. Öğretmen Görüşlerine Göre Yönetici Yetiştirmede Meritokrasinin Rolü

Tablo 4.5. Öğretmen Görüşlerine Göre Yönetici Atamada Meritokrasinin Rolü

Temalar	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Ö9	Ö10	Ö11	Ö12	Ö13	f
Adaletli Olma	√	√	√	√	√		√	√	√	√		√		10
Deneyim Sahibi Olma				√				√						2
Kademeli Geçiş							√							1
Kurum Gelişimine Katkı Sağlama												√		1
Liyakat Sahibi Olma			√					√	√	√	√			5
Mentor ve Mes. Değ.														4
Yeterli Olma				√	√		√	√						4
Okulların Bölge Göre Sınıflandırılması				√									√	2
Öğrenci Başarısını Artırma					√		√							2
Veli Desteği Alma					√		√				√			3
Yazılı ve Sözlü Sınavın Olması		√		√	√							√		4

Tablo 4.5'te "adaletli olma" temasının birinci sırada yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin onu yönetici atamada meritokrasinin rolüne ilişkin liyakat esaslı bir atamanın adaletli yapılması durumunda olacağını belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşleri aşağıda verilmiştir:

"Ben çok da buna uyulduğunu düşünmüyorum tekrar söylüyorum baştaki gibi insanların aidiyetleri bağlı oldukları sendikalar ama bu bugüne ait bir şey değil yani bizim gibi ülkelerde bu geçmişte de böyleydi. Bu çok farklı dünya görüşüne sahip insanlarda aynı şeyleri kriterlerleri uyguluyorlardı. Aslında burada değişmesi gereken bence insanların inançlarından ve düşüncelerinden önce insan kalitemiz gerçekten insanı başarıya götürmek olan inancın ve

motivasyonun getirdiği ne olursa olsun kimden olursa olsun neye inanırsa insansın hangi dünya görüşünden olursa olsun adaletli bir şekilde yapılmalı diye düşünüyorum. Mesela işte mülakatlar yapılıyor bildiğim kadarıyla yani birçok mülakatta dâhil sonuçları görüyorsun adam sınavda çok yüksek almış ama mülakatta puanı yerlerde burada bir adaletsizlik olduğu çok belli bariz mülakatlara giren çevremizde çok fazla insan var kart viziti yoksa ya da bir referansı yoksa insanlar bir yerlere gelemiyor diye düşünüyorum.”(Ö1)

“Mülakat aslında belli noktalarda doğru yöntemlerden belki biri olabilir ama ülkemizde mülakat denildiği zaman insanların aklına farklı şeyler geliyor. Orada belli bir gruba ait olması ya da oradan tanıdığı bir grubun olması mülakatta daha ön planda olacak şeylerdenmiş gibi algılanabiliyor. Bu doğrultuda da mülakat yöntemi ülkemizin koşulları altında çok fazla bunu ayırt edici özelliklere sahip değil gibi duruyor.”(Ö3)

“Benim her zaman savunduğum siyasetin hiçbir şekilde girmemesi gerekiyor.”(Ö7)

“Atamaların liyakatlı olduğunu sanmıyorum, biraz öncede söyledim ya belli bir parti ya da belli bir görüş ya da arkasında belli bir gücü kullanarak insanların bir yerlere gelmelerinin mantıklı olduğuna inanmıyorum.”(Ö8)

“Duyduğum ve gördüğüm kadarıyla öyle bir algı yaratmadı bende o sınavların gerçek ölçüt alınarak atama yapıldığını düşünmüyorum açıkcası.”(Ö9)

Tablo 4.5’te “liyakat sahibi olma” temasının ikinci sırada yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin beşi yönetici atamada meritokrasinin rolüne ilişkin liyakat esaslı bir atama yapılırken liyakat sahibi yöneticilerin seçilmesinin önemini belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Maalesef şu anki gündemimizde liyakatın etkisinin çok fazla yüksek derecede öneme haiz olduğunu düşünmüyorum. Bunun olması gerekiyor. Mutlaka olması gerekiyor. Bu düşünceye sahip şu guruptan ya da bu gruptan demeden bence iş bilenin olması gerekir. O doğrultuda da liyakat doğrultusunda değerlendirmeler yapılarak atanması gerekir.”(Ö3)

“Yetiştirilmede daha çok hani amcası dayısı olan değil de eğitim sonucunda bir yerlere gelenlerin ya da kadrolaşmak adına belli bir partinin değil de eğitimden

geçtikten sonra belli bir yere gelen insanların ve eğitim olmalı ve eğitim sonucunda da başarılı olanlar değerlendirilmeli.”(Ö8)

“Liyakat kavramının tabi ki önemli olduğu görüşündeyim. Zaten likayat sahibi kişiler kurumların başına gelirse ortaya iyi organize olmuş, sistemsiz tıkanma yaşamayan örgütler ortaya çıkar ki bu bence şu anda Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler için reçete niteliğinde bir gelişim yoludur.”(Ö11)

Tablo 4.5’te “mentör ve meslektaş değerlendirmesinde yeterli olma” temasının yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin beşi yönetici atamada meritokrasinin rolüne ilişkin liyakat esaslı bir atama için kimlerin yöneticilik için daha uygun olduğuna karar verme konusunda, yönetici adaylarının mentör ve meslektaş değerlendirmesinde yeterli puanı almasının daha etkili olacağını belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Stajyerlik süresince onlara rehberlik eden öğretmenlerin verdiği nota göre atanabilirler. Tek rehber öğretmen olmaması da önemli. Verilen puanlarla iki ya da üç kişilik komisyonlar kurularak staj yapan öğretmenler Rehber öğretmenler müdürler bir ölçekle onları gözleyerek ölçek üzerinde puan vererek atama yapılabilir. Çünkü geçerlik ve güvenilirlik daha yüksek olur.”(Ö4)

“Başında ki idareci o kişiyi en iyi tanıyan kişidir. Burada en etkin rolü kurum müdürü almalıdır. Müdürün verdiği not altın puanında olmalıdır.”(Ö5)

“Manisada çalışırken orada Ahilik okullarına gitmişim orada gördüğüm ustalar çırağı alır orada yetiştirir, eğer ustan sağlamsa çırağın ordan kaçışı yoktur. Çırak ya oradan kaçar ya da tam bir usta gibi yetişir. Yani bu Osmanlıdan gelen bir gelenektir. İdarecilikte bu yapılabilir ama bunu neye göre seçiyorsun iyi idareci kötü idareci az sayıda bulabilirsin yetiştirebileceğin kişiyi belki bu şekilde artırarak böyle yöneticiler olabilir.”(Ö7)

“Ben deneme sürelerinin olmaları gerektiğine inanıyorum. Ya belli bir süre bu görevi yapsınlar tamam ama sınav sonuçlarına göre atanırlar yani müdürlerde o yok işte sözel mülakat sonrasında bir atama var. Belli bir süre bu görevi yapsınlar bilmiyorum onlarda not alsın o notlar doğrultusunda devam etsinler veya etmesinler.”(Ö8)

“Okullarda oylama yapılması çünkü yönetecek kişiyi kendi aralarından seçilmesi doğru olur çünkü o kişiyi tanıyor adildir değil midir ne kadar

çözümçüdür bunları bilir seçecek olan kişi ama bazen şöyle durumlarda oluyor o kişi çok çözümçü görünür ama çalıştığın zaman o pratik fikirleri üretilmediği anlaşılır. Bazı insanların insan ilişkileri iyi değilmiş gibi görünebilir ama bu kişilerin bir süre denenmesi her açıdan iyi olacaktır. O staj da bunun için ideal olur.”(Ö13)

Tablo 4.5’te “yazılı ve sözlü sınavın olması” temasının yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin dördü yönetici atamada meritokrasinin rolüne ilişkin liyakat esaslı bir atama için yazılı ve sözlü sınavın birlikte kullanılmasının önemini belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Tüm atamalarda sınavı şart olarak görüyorum. Bu yazılı sınav olur sözlü sınav olur bence ikisi birden uygulanırsa daha iyi olur. Ne yazık ki ülkemizde yazılı sınav hadi neyse sözlü sınav ile yüzde yüz layık olanların geldiğini çok zor görüyoruz. Özellikle atamada ikisi de olmalı sözlü ve yazılı sınav olmalı. Bu sınavlarda bu vasıfları ölçücü sorular sorulmalı. Liderlik vasfı ölçücü sorular sorulmalı. İdare edebilir mi herhangi olumsuz bir durumda belki örnek olaylardan yürüyerek sorular sorulmalı.”(Ö2)

“Sınav işi kâğıt başında güzel gözükse de işlevselliği pek yok gibi gözüküyor. İş başında yetiştirerek üzerine de mülakat yapılmalı güzel bir ölçekle. Bu ölçekle yapılan notlar matbuaya dökülebilir direkt şahsi mülakat yerine işte şu görevi verdim şöyle yaptı bu görevi verdim şu çözümü buldu gibi.”(Ö4)

“Uygulama aşamasındaki idareci adayları bir sınava tabi tutulmalı, ama şuan ki sistemde bu uygulama sisteminin olmamasıdır. Bir sınavla bir gün önce öğretmensin bir gün sonra ya müdürsün ya da müdür yardımcısısın. Bu şekilde uygulama sınavından geçen kişilerin bir rapor tutularak daha sonra mevzuattala ilgili bir sınava tabi tutularak daha sonra uygulama sınavının tabi tutularak ikisinin ortalamasının alınmasıyla ona göre bir atama yapılması gerekir.”(Ö5)

“Eğitim yöneticisi atama da şuan ki sistem eksik evet bir açıdan doğru o kişinin mevzuatını ölçüyorsunuz ama yeterli değil bir kişinin çok fazla bilgisi olması o kişinin çok kabiliyetli olduğu anlamına gelmiyor. O kabiliyeti ölçmek için farklı şeyler olması gerekiyor. Bizim ülkemizde mülakat var kişinin durumu konuşması mülakat da görülebilir, ama bizim ülkemizde mülakat torpil ama bizdeki şekliyle olmamalı. Mülakat da bir kişiye bir sorun verilebilir bu sorunu nasıl

çözebileceği sorulur ve buna bakılarak davranışlarıyla çözümleriyle bize veri olacaktır. Mülakat da tekrar soru olmayacak çünkü soru kısmı zaten sınav da var, sorun verip çözümlenmesi istenecek.”(Ö12)

Tablo 4.5’te “veli desteğini alma” temasının yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin üçü yönetici atamada meritokrasinin rolüne ilişkin liyakat esaslı bir atama yapılırsa atanan yöneticilerin veli desteğini alma konusunda daha etkili olacağını belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Veli boyutuna gelirse okul idaresi bir kurum idaresinin dışarıdaki eğitim paydaşları ile iletişimi iyi olmalı ki bu sefer o kişiler kurumu sahipleniyor ve bir şey istediğin zaman kurum için maddi manevi bir şeyler istediğin zaman sarılıyor evi gibi seviyor. Hiçbir şekilde itiraz etmeden hemen hocam müdürüm neresi yapılması gerekiyor söyleyin çünkü benimsiyor.”(Ö5)

“Liyakatlı atanan yönetici okulda velinin gözünde işin uzmanı olarak gözüktür ve veli yöneticiyi dikkate alır söylediklerini daha çok önemser. İyi okulların hangisine giderseniz gidin, okul aile birliği aracılığıyla toplanan paralar eğitim için iyi bir yön verecektir. Bu olmazsa olmaz ne kadar yasak olsa da bu mecburdur ancak liyakatlı bir müdür bunu çok iyi yapar bu konuda ne veliye zarar verir ne kendisine zarar verir ne de okula zarar verir. Ancak şunu anlatması gerekir her şeyin çocuklar için olduğunu ve ona göre yönlendirilmesi gerektiğini söyler.”(Ö7)

“Liyakat sahibi müdürler okuldaki velilerle doğru iletişim kurma, güven verme ve onların desteğini alma açısından öne çıkıyorlar.”(Ö11)

Tablo 4.5’te “öğrenci başarısını artırma” temasının yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin ikisi yönetici atamada meritokrasinin rolüne ilişkin liyakat esaslı atama yapıldığı takdirde eğitimin varlık sebebi olan öğrencilerin başarısının artacağını belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Öğrenci ile iletişimi iyi olduğu zaman okulunu benimsiyor sınıfında ki eşyaya sahip çıkıyor temiz tutuyor, idareci bu özelliklere sahip ise bakınız her tarafı etkiliyor ve o kurum belli bir ilerleme kaydediyor.”(Ö5)

“Birincisi herşeyi yönetmeliğe göre değil de bazı durumlarda risk aldığı için öğretmenini çalıştırır öğrencide de başarı artar. Diğer taraftan da öğrencileriyle iletişimi iyi sağladığında aynı şekilde öğrencinin başarısını

artıracaktır. Üçüncü olarak da gerektiğinde kurs açıyorum boş hocalara bu sınıfta öğrencilerin bazı eksiklikleri varmış onlara yardımcı ol dediğinde bizde bunu yaparız ve öğrenci başarısı yüzde yüz etkilenir.”(Ö7)

Tablo 4.5’te “okulların bölgelere göre sınıflandırılması” temasının yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin biri yönetici atamada meritokrasinin rolüne ilişkin liyakat esaslı atama için okulların bölgelere göre sınıflandırılarak yüksek puan alan yöneticilerin daha merkezi ve büyük okullara atanmasını belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüş aşağıda verilmiştir:

“Yönetici performansı her kişide farklıdır. Yüksek performans sergileyen yöneticilerin daha merkezi okullara atanabilirler.”(Ö4)

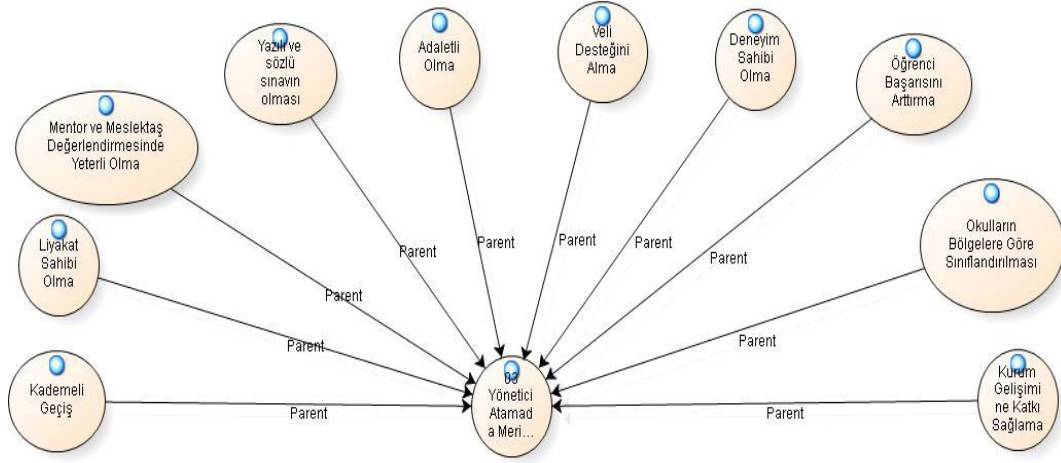
Tablo 4.5’te “kurum gelişimine katkı sağlama” temasının yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin biri yönetici atamada meritokrasinin rolüne ilişkin liyakat esaslı atama yapıldığı takdirde atanan yöneticinin kurum gelişimine daha fazla katkı sunacağını belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüş aşağıda verilmiştir:

“Eğitim kurumlarında da hem akademik başarı anlamında hem de okulun sosyal alandaki başarıları anlamında çok gereklidir. Bununla birlikte kuruma ciddiyet vermesi öğretmende veya kurum personelinde çalışma isteği uyandırması bakımından önemlidir. Personel mutlu olursa üyesi olduğu örgüte bir fazla katkı sağlar.”(Ö11)

Tablo 4.5’te “kademeli geçiş” temasının yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin biri yönetici atamada meritokrasinin rolüne ilişkin liyakat esaslı atama için yönetici adayının öncelikle müdür yardımcılığına başarılı olursa bir üst kademe olan müdürlüğe atanması şeklinde sistematik bir biçimde ilerlemenin önemini belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüş aşağıda verilmiştir:

“Bir de kademeyle gelmesi çok güzel bir kişinin müdür yardımcılığından müdürlüğe burada ki kademe çok önemli tekrarlıyorum orda kademe geçişlerinde yaptığı çalışmalar önemli.”(Ö7)

Öğretmen görüşlerine göre yönetici atamada meritokrasinin rolüne ilişkin öğretmenlerin tamamına yakını adaletli olma ve liyakat sahibi olmanın önemine ve gerekliliğine değinmiştir. Öğretmenlerin çoğunluğu yazılı ve sözlü sınavın olması gerektiğini ayrıca mentor ve mesleki değerlendirmeyi yapacak kişilerin yeterli ve deneyim sahibi olması gerektiğini ifade etmişlerdir.



Şekil 4.3. Öğretmen Görüşlerine Göre Yönetici Atamada Meritokrasi'nin Rolü

Tablo 4.6. Öğretmen Görüşlerine Göre Yönetici Değerlendirmede Meritokrasi'nin Rolü

Temalar	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Ö9	Ö10	Ö11	Ö12	Ö13	f
Adaletli Olma	√	√	√		√						√			5
Alanında Uzman					√		√							2
Böl. Şart. Dikkate Alma	√		√			√								3
Görevde Yükselme-Düşme	√	√	√	√	√	√		√	√		√	√	√	11
Liyakatli Kişilerin Değ.		√									√			2
Paydaşların Katılımı	√	√		√	√	√	√	√			√	√	√	10
Performans Değerlendirme	√	√	√		√									4
Portfolyo Değerlendirme										√				1

Tablo 4.6'da "görevde yükselme ve düşme" temasının birinci sırada yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin onbiri yönetici değerlendirmede meritokrasi'nin rolüne ilişkin performans puanları yüksek çıkan yöneticilerin istekleri halinde bir üst kademeye terfi ettirilmesi ya da performans puanlarının düşük çıkması halinde ise ilk aşamada eksiklerinin giderilmesinin sonraki aşamada herhangi bir değişiklik olmaması halinde bir alt kademeye düşürülmesi gerekliliğini belirtmiştir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

"Yöneticileri belirli bir süre içinde değiştirmek lazım yani 20-30 sene aynı okulda müdürlük yapan bir insanın artık o okula çokta bir şey katamayacağını düşünüyorum ya da çok başarılıysa bu başarıyı başka okullara taşımaları ya da başarısızsa sistemin dışına atılmalı. Ne yapılabilir? Başarılı olan müdürler başka okullara alınıp onların faydalanması sağlanabilir ya da en azından

belli bir standardı tutturan müdürler başka okullarda görev yapabilirler. Zaten rotasyon dediğimiz şeyide bu şekilde uygulamaya çalışıyorlar. Çok fazla tepki gelse de aslında bu bir dinamizmi sağlayacak sadece insanlar rahatlarının bozulmasından korkuyorlar bu bir ülke meselesi eğitim konusu çok önemli bir şey.”(Ö1)

“Öncelikle yönetici iyi bir performansla sahipse ve kendisi bu okulda devam etmek istiyorsa onun önüne engel konulmamalıdır. İkincisi performansı iyiyse eğer istiyorsa terfi yapılmalıdır. Diğer taraftan yönetici değerlendirildi kötü çıktı. Hemen sistem dışına atmak yerine uyarı ve ceza uygulanmalıdır. Örneğin Müdür ise müdür yardımcılığına indirilebilir. Müdür yardımcısı ise öğretmenliğe indirilebilir. Hemen sistem dışına atmamak gerekir.”(Ö2)

“Kademeler sürekli olarak ilerliyor. Bu doğrultuda yapmış olduğu görevi gerçekten de büyük bir çoğunluğun takdir ettiği durum varsa o kişinin yapmış olduğu göreve binayen bir üst seviyeye getirilmesi doğru olan bir yaklaşım olur. Mesala benim bile gördüğüm bazı müdürler var, evet bu adam şube müdürü olmalı ya da ilçe müdürü olmalı ya da il milli eğitim müdürlüğüne geçmeli dedirttiriyor. Ama bazıları da bu adamı neden müdür yapmışlar dedirtiyorlar yani. Bana kalırsa memurluğun tamamen kalkması tarafındayım. Artık memurluk benim gördüğüm şu anki hal itibariyle yeniçeri ocağına dönmüş durumda. Yani nasıl bir zamanlar Osmanlının zamanında bir olay olduğunda yeniçeriler başkaldırıldığında artık ülkeye zarar verme noktasına geliyorsa, burada da sistemin içerisine giren kişiler ilk başta girdikleri ile aradan 5 yıl 10 yıl sonraki zaman dilimleri arasındaki durumlarını değerlendirdiğin zaman o sisteme onlarda entegre oluyorlar. Baştaki o hayalleri yapmak istedikleri heyecanın artık çok küçük bir kısmı kalıyor. Hayallerini istediklerini yapamıyorlar. Ya sıfırdan çok yeni bir kadrolaşmanın meydana gelmesi gerekiyor. Burada ne olması lazım direk olarak da kişileri değil sistemi sorgulamak gerek. Aslında sistem bu çarkın içine insanları alıyor. Hedef yok hayal yok bir adım ötesine geçebilmek için bir çaba gerekmiyor. İşini çok iyi yapan ile vasat seviyede yapan arasında farklılık yok. Bundan dolayı o böyle yaparsa ben de aynısını yaparsam benim ile onun arasında ne farkım var diye bir algı oluşuyor.”(Ö3)

“Performans değerlendirme sonucuna göre düşük not alan olumsuz olan yöneticiler sistem dışına çıkarılmalıdır öğretmenlikten atmak yanlış olur müdürlükten öğretmenliğe indirmemiz gerekir.”(Ö4)

“İyi bir müdürü terfi ettirilmeli çünkü daha faydalı olacağı yerlerde olabilir. Bir insan kendini gösterebilmişse o kurumu daha iyi bir noktaya taşıyabiliyorsa o insanın geleceği önü açık insandır daha büyük kurumlarda daha faydalı olacaktır. Olumsuz not alan kişiye de rehberlik edilmeli tekrardan değerlendirilmeli onları tekrardan yetiştirilmeli. Hizmet içi eğitim verilmelidir ki eksiklikleri giderilmelidir. Bir insanın iki şansı vardır, hala başarılı değil ise sistem dışına atılmalıdır. Çünkü sistem dışına atmazsak adaletsizlik ortaya çıkar.”(Ö5)

“Yüksek puan alan bir idarecinin terfi etmesi gerekir o lider özelliklere sahiptir yerinde sayması iyi olmaz, her şeyi kurduktan sonra rutine bağladıktan sonra bitiyor her şey enerjisini tüketiyor o yüzden bence onların hakkı bir diğer kişinin idareci olması. Düşük puan alan kişiyi de hemen sistem dışına atmamak gerekir siz zaten baştan aldınız o kişiyi o kişide bazı kriterler vardır çünkü oraya gelene kadar elenir o vasıflar olmazsa, aday kişide liderlik vasfı var iyi bir iletişim vasfı da var alanında da iyi şimdi bu kişi düşük not aldı diye o emeği nasıl yok sayabiliriz bir kişi kolay yetişmiyor. Burada yapılması gereken geliştirici ne gerekiyorsa o yapılmalı.”(Ö6)

“Bir okul müdürü terfi edilmesi gerekiyorsa şube müdürlüğü olabilir, milli eğitim müdürlüğü olabilir, ama bakan bile olabilir yani eğer sistem düzgün işlerse dediğim gibi kendi içimizden birileri eğitim sisteminin başında olursa daha başarılı olacağımıza inanıyorum. Yani ülkemizde bir takım şeylerin sistemle işleyebilmesi için kanunlar prosedürler çok fazla detaylar var onun için bir eğitime gerek duyuluyor mu mutlaka hani müdür yardımcılığından müdürlüğe geçiş o şahıs için belki daha kolay olacak. Yani atlayabilir mi diyorsunuz oda olabilir eğer başarılı ise neden olmasın. Mesela bizim bir arkadaşımız vardı müdür yardımcılığı ile başladı müdürlük yaptı onun müdürlüğü döneminde çok uzun sürmedi onun müdür yardımcılığı ve ben çok sistemli çalıştığına ve gerçekten başarılı olduğuna inandığım arkadaşlardan birtanesi. O kadar kısa sürede ben çok başarılı bulmuştum. Başarısız olan bu şekilde devam etsin idare edelim mantığına da karşıyım hani bu bende olsa

karşiyım sistem dışından çık hizmet içi eğitimler ile falan takviye edilebilir. Atmayalım sistem dışına sonuçta kendimizden olanı da atmayalım. Öğretmen ciddi sıkıntı öğretmen sistem dışına atılsın.”(Ö8)

“Öğretmen çalışmazsa performans yine sergilenmez sonuçta hepimiz birlikte çalışacağız ki onlarda o performansı gösterebilsinler okul başarısı onları da etkileyecek muhtemelen. En önemli şey diyalog iletişim ilk etapta standartları yükseltme eğitim öğretim adına okul adına koşturup bir yerlerden bir şeyler bulmak zor en sıkıntılı olduğumuz şeyler onlar. Bunlara bakarak değerlendirmeyeceklerdir muhtemelen. Benim gözümde eğer okulu bir alt kademededen alıp bir üst kademeye çıkartmışsa eğitim öğretim sosyal faaliyetler veya velilerin olumlu bakış açısı öğretmenlerin bakış açısı bunların hepsi birden içinde varsa o zaman o yönetici olumlu değerlendirilmelidir diye düşünüyorum. Ama öyle olmadığını bakılmadığını düşünüyorum.”(Ö9)

“Çalıştığı bölgeden daha iyi bölgelerdeki okullara gönderilmeli. Bundan sonraki aşamada da ilçe milliğime ya da il milli eğitime geçmesi sağlanmalıdır. Gayretli kişilerin böyle bir terfi ortamı içerisine girmesi sağlanırsa işleyiş daha sağlıklı olacaktır. Ayrıca bu durum diğer yöneticilere de örnek olacaktır. Performansı düşük çıkan müdürlerde daha kenar mahalle okullarına gönderilebilir. Başka bir yol olarak da müdürlük vasfı hiç yoksa yöneticiliği iptal edilebilir.”(Ö11)

“Başarılı yüksek puan alan yöneticinin yükseltilmesi gerekir. O zaman çok daha iyi işler çıkacaktır. Terfi sistemi kişinin daha fazla çalışmasını sağlar. Bu motivasyon sağlar kişiye. Az puan alan yöneticinin hemen sistem dışına atılmaması gerekir. Eğitime alınmalı eksiklikleri ne yönde ise o eksiklikler giderilmelidir. Sistem dışına atıldığın da o kişiyi kaybediyorsunuz. O kişiyi sınıflara gönderiyorsunuz yıllardır yöneticilik yapmış kişinin sınıflarda eğitim vermesi çok verimli olmayacaktır ya da gönderiyorsanız sınıflara o kişiye tekrar öğretmenlik konusunda eğitim verilmelidir. Çünkü sistem dışında çok fazla kaldığından orada da eksiklikleri olacaktır o zaman sen neden görevden alıyorsun, görevden almama sebebin şuan iyi olmadığı için ama o kişiyi sınıflara gönderdiğin zaman iyi bir performans alamayacaksın. O zaman biz çözüm bulmuş olmuyoruz.”(Ö12)

“Yüksek puan alan kişilerin terfisi yapılması gerekir. Teşvik belgesi bile bir kişiyi onure eden bir şeydir ama bunun dışında istediği okula atanabilir, maaş ile ödüllendirilebilir, şube müdürü ilçe milli eğitim müdürlüğü gibi terfilerde olmalıdır. Bu kadar iyi puanlar alan kişinin geniş kitleleri yönetmesi gerekir. Düşük puan alan kişileri de sistem dışına hemen atılmaması gerekir. Hizmet içi eğitim verilmesi gerekir, nerede aksaklıkların olduğu sorulmalı.”(Ö13)

Tablo 4.6’da “paydaşların katılımı” temasının yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin onu yönetici değerlendirmede meritokrasinin rolüne ilişkin yöneticilerin değerlendirilmesi süreci okuldaki tüm paydaşların katılımının sağlanarak yapılmasının önemini belirtmiştir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Karşılaştıkları sorunlar, problemler, öğrenci kalitesi, veli profili çok farklı bunlar önemli. Tabi performanstada o müdürün üstündeki idarecinin ayrı bir değerlendirmesi olabilir, öğrencinin katılımı olabilir öğretmenin katılımı olabilir ne kadar etkili olur ne kadar güçlü olur öğretmenin ya da velinin ya da öğrencinin katılımı bilmiyorum.”(Ö1)

“Geçtiğimiz yıllarda buna benzer bir sistem getirildi aslında. Performans Değerlendirme getirilmişti. Velinin, öğrencinin, öğretmenin puanları ön plana alınmıştı. Sonrasında bir baktık ki bizim verdiğimiz puanların hiçbir önemi yokmuş. Ben de değerlendirmiştim o zaman ki müdürümü şube müdürleri ve ilçe müdürlerinin verdiği puan dilimi öğretmenlerden daha yüksekmiş. Bir şube müdürü bizim okulumuzun işleyişini bizim kadar iyi bilemez. Şube müdürünün de söz hakkı olsun ama puan oranı öğretmenden yüksek olmamalı. Bir yöneticiyi değerlendirirken öğretmenin sözünün ya da notunun en fazla orana sahip olması gerek. Çünkü okulda yönetici ile en çok iş yapan görüşen öğretmen ve müdür yardımcısıdır. Beraber çalıştıkları insanlar yöneticilerini değerlendirmelidirler.”(Ö2)

“Yeni performans değerlendirme sistemi uygulamalı gerçekten iyi bir şekilde çalışıyorsa fikir olarak gerçekten güzel çünkü veli gözüyle bir müdür nasıldır öğretmen gözüyle nasıldır öğrenci gözüyle nasıldır bunlar önemli hiç okulla alakası olmayan bir insanın bile fikri alınabilir. Çünkü mahalledeki diğer insanlar kendi çocuğu olmasa bile okulun durumu bilmeliler ve yaymahılar etraflarına. Örneğin muhtar bile olabilir.”(Ö4)

“Şu an ki müdür değerlendirme sistemini doğru buluyorum. Neden çünkü birden çok kriterin olması var veli değerlendiriyor, okul aile birliği değerlendiriyor, ilçe milli eğitim müdürü değerlendiriyor bunlar doğru ama bir kişiyi en iyi değerlendirme onunla aynı ortamda kalan kişi değerlendirme yapmasıdır. Bu değerlendirecek kişilerin duygusal davranmaması gerekiyor. Duygularıyla hareket ettiği zaman o kişiyle yaşadığın kötü bir durum da duygusal davranıp puanlamayı ona göre yapacaktır. Ama bunu engelleyen nedir birden çok kişinin puan verecek olması okul müdürünün değerlendirdiği için ben bunu doğru buluyorum. Puanlama daha çok altın puanlar öğrenciler öğretmenler veliler, okul aile birliğinde olmalıdır. Çünkü bu kişiler idareciyle birebir iletişim içinde oldukları için bu puanların daha fazla kısmını bu kişilerin vermesi gerekir.”(Ö5)

“Yönetici değerlendirecek, öğrenci değerlendirecek, veli değerlendirecek ben şimdi canla başla çalışıyorum ama burada veliler beni ne kadar tanıyor bu değerlendirmeler ne kadar sağlıklı buradaki kişilerin çok iyi tanınması gerekir. Bütün çalışmalarımı çok iyi bilmesi gerekir.”(Ö6)

“Değerlendirme sürecinde şeffaf olarak öğretmeni, öğrenciyi değerlendirmek yeterlidir. Çünkü internet üzerinden idareye not veriyorsunuz olmaz, not verin internette iki gün sonra benim müdürüm görecekse hoş bir şey değil. Ama gelip bana mutlu musun diye sorarsa daha iyi olur. Ben şuan çok mutluyum çünkü eğitimle ilgili her şey karşılanabiliyor. Bunları görmeniz yeterlidir.”(Ö7)

“Yöneticilere öğretmen versin notunu yukarıdan da onlar genel bir değerlendirme yapsın. Öğrenciler, bilmiyorum öğrenci kendini şimdi şöyle bir olay var; bizim okulda çocukların müdürleri görme durumları herhalde haftada bir iki kere ancak görebiliyorlar. Bu çocuk bir müdürü nasıl değerlendirebilir. Okul aile birliğinin çok tarafsız olacağına inanmıyorum hani baştan belki ama yani genellikle onlar çok tarafsız olamıyorlar ona inanıyorum.”(Ö8)

“Günümüzde müdürlere not verme birkaç farklı kişinin değerlendirme puanı ile yapılıyor. Tabi burada kişiler ne kadar yetkin ve puanı geçerli orası tartışılır. Bence müdürün okulundaki herkes not verebilmeli. Ayrıca şube müdürleri falan da not veriyorlar ama burada kayırmacılık ya da torpil olayı devreye giriyor mu onu bilemem. Zaten şube müdürü okul müdürünü ne kadar tanır orası da tartışılır. Aşamalı değerlendirme yapılması gerektiğini düşünüyorum yılın

belirli zamanlarında uzun süreli denetleme gözlem gerçekleştirilmeli. Okuldaki en yaşlı öğretmen en genç öğretmen, öğrenci, veli, şube müdürü, ilçe milli eğitim müdürü bir anlamda doğru ama yeterli değil tüm öğretmenlerin görüşü alınmalıdır. Ayrıca yöneticiler 4 senenin sonunda değerlendirmeye tabi tutuluyor bu yanlış her sene değerlendirme yapılmalı diye düşünüyorum. En öncelikli olarak yönettiği personelden öğretmenlerden, sonra memurlar ve hizmetliler daha sonra öğrencilerden gelmeli velilerden en sonra da milli eğitimdeki müdürlerden. Kayırmacılık yapılmaması açısından ben böyle yapılması gerektiğini düşünüyorum. Puan verme işlemi de gizlilik esasıyla yapılmalı. Bu eksende sorun yaşayan kişiler müdür yapılmamalı. Objektiflik açısından böyle olması gerektiğini düşünüyorum.”(Ö11)

“Tek kişi değerlendirme yapmadığı için sistemin doğru olduğunu düşünüyorum. Bir dönem tek bir şube müdürü değerlendirme yapıyordu o şekilde olmadığı için doğru buluyorum. Öğretmen, öğrenci, veli olduğu için liyakate en yakın yöntem. Şube müdürlerinin puanı çok fazla bu daha azaltılabilmeli.”(Ö12)

“Bu konularda hizmet alan kişilerin bu değerlendirmeleri yapması gerekir. Öğretmenler öğrenciler veliler bunlar değerlendirmeyi yapmalı. Bu değerlendirme de çok iyi sorular seçilmeli, kişisel problemler ortaya çıkmamalı. Puan verecek kişilerin okulda olması çok önemli puan verirken yüzdeler puanlarda okulda olan kişilerin puan oranları daha fazla olması gerekir.”(Ö13)

Tablo 4.6’da “adaletli olma” temasının aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin beşi yönetici değerlendirmede meritokrasinin rolüne ilişkin yöneticilerin değerlendirilmesinde adaletli davranılmasını gerektiğini belirtmiştir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Ülkemizde durumlar şöyle üst kademdeki kişilerle arası iyiye okulu ile çok fazla soruşturma olumsuz bir durum çıkmıyorsa hani bir şekilde basamakları çıkıyorsun.”(Ö1)

“Değerlendirme tek taraflı olursa adaletsiz olur.”(Ö2)

“İşini çok iyi yapan ile vasat seviyede yapan arasında farklılık yok. Bundan dolayı o böyle yaparsa ben de aynısını yaparsam benim ile onun arasında ne farkım var diye bir algı oluşuyor.”(Ö3)

“Doğru bir şey yapsam da bana karşı tepkili sürekli bir tepki engelleme çabası içerisindeydiler sürekli kendi adamlarını, kendi samimi olduğu insanları kayırma durumları vardı. Zaten sorun yaşadığım idarecilerimle bu tür sorunlar yaşadım, kendilerine de bu durumu ilettim, ama adalet yoktu.”(Ö5)

“Şimdiki sistem tabi eskiye göre daha doğru farklı kalemler değerlendirme yapıyor bu da objektifliği artırıyor.”(Ö11)

Tablo 4.6’da “performans değerlendirme” temasının yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin dördü yönetici değerlendirmede meritokrasinin rolüne ilişkin yöneticileri değerlendirirken performans değerlendirmenin önemini belirtmiştir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Performans değerlendirme diye bir durum var müdürlerin yöneticileri değerlendirirken performanslarında dikkat etmek gerekiyor. Bölgesel olarak o kriterleri ayrı ayrı belirleyip onlara göre değerlendirmek gerekiyor yani işte buradaki merkezdeki okuldaki müdür ya da müdür yardımcısı ile köy okulundaki müdür müdür yardımcısını aynı şekilde değerlendirilmemeli.”(Ö1)

“Öncelikle yönetici iyi bir performansla sahipse ve kendisi bu okulda devam etmek istiyorsa onun önüne engel konulmamalıdır.”(Ö2)

“Kesinlikle değerlendirme yapılırken performans değerlendirme şeklinde olması gerekir. Yapılan işler boyutunda ancak burada performans değerlendirme yapılırken kişinin elindeki imkânların da öncelikle yeterli olması gerekiyor.”(Ö3)

“Performansına da bakılmalı çünkü bir noktadan başka bir noktaya getirildiğinde çok iyi ise o kişi geleceği açık olan insandır.”(Ö5)

Tablo 4.6’da “alanında uzman” temasının yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin ikisi yönetici değerlendirmede meritokrasinin rolüne ilişkin yönetici değerlendirme sürecinde alanında uzman olan yöneticilerin olumlu puan alacağını belirtmiştir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Gerçekten idareci dediğim bir kişi mevzuat anlamında uzman olması gerek, birçok öğretmen arkadaşımız mevzuat alanında sıkıştığında müdür beye başvuruyor, geçenlerde bir gezi yaptık mesela benim bilmediğim okadar çok şey varmış ki emin olun o konuda da bizi aydınlatacak bilgiler verdi gerçekten ben

kendimde o eksikliği hissettim ve açtığım yönetmelik okudum. Bu anlamda da bize olumlu etkileri oluyor çünkü insanı etkiliyor bu anlamda ben bir eksiklik göremiyorum şuan ki yöneticimde.”(Ö5)

“Müdürü değerlendirecek kişi bir kere ondan daha donanımlı olmalıdır.”(Ö11)

Tablo 4.6’da “bölge şartlarını dikkate alma” temasının yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin üçü yönetici değerlendirmede meritokrasinin rolüne ilişkin yönetici değerlendirme sürecinde puanlama yapılırken okulun bulunduğu bölge şartlarının önemli ve etkili olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Antalya’nın çok ücra bir köşesinde ki okulu başarısız ilan edip işte şehrin göbeğinde üst düzey bürokratların ya da ekonomik durumu çok iyi insanların çocuklarının gittiği okulu aynı kriterle değerlendirirseniz ortaya çok enteresan sonuçlar çıkabilir. Tabi bu kriterler her okulun bölgesinde kendine uygun bir şekilde belirlenmeli ve bunun sonucunda başarılı ya da başarısız ortaya konulmalıdır diye düşünüyorum. Performans değerlendirme diye bir durum var müdürlerin yöneticileri değerlendirirken performanslarında dikkat etmek gerekiyor. Bölgesel olarak o kriterleri ayrı ayrı belirleyip onlara göre değerlendirmek gerekiyor yani işte buradaki merkezdeki okuldaki müdür ya da müdür yardımcısı ile köy okulundaki müdür müdür yardımcısını aynı şekilde değerlendirilmemeli.”(Ö1)

“Performans değerlendirme yapılırken kişinin elindeki imkânların da öncelikle yeterli olması gerekiyor. O alanın gerçekten ona açık olması istediklerini yapabilme imkânına sahip olması gerekiyor ki eğer bu doğrultuda bir yöneticinin eline imkânlar sunulup bunu değerlendirip yapılması isteniyorsa bu doğrultuda hareket edilmesi gerekiyor. Ama burada benim nazarımca en önemli gösterge performansdır. Sonuçta başladığı nokta ve çıkmış olduğu nokta belli olacaktır.”(Ö3)

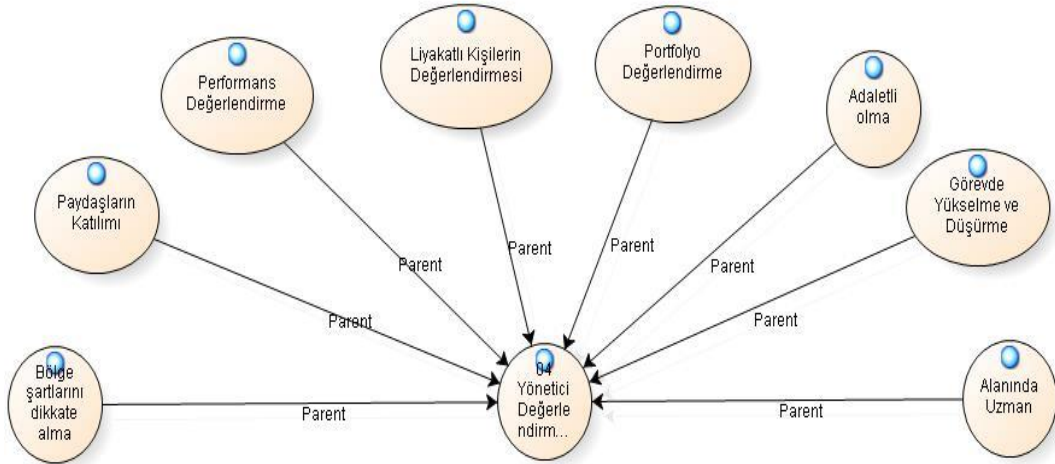
“Kırsalda bir müdür var şartlar çok zor ve merkezde birinci bölgede bir okul var şartlar çok iyi burada iki idareci var şimdi neye göre değerlendireceğiz biz öncelikle her okulun kendi durumuna göre değerlendirme yapmamız gerekiyor. Kendi durumuna göre bir yere getirmiştir o okulu, gözde bir okul değildir ama eskisine nazaran daha iyi durumdadır. İlk etapta bunlara dikkat edilmesi gerekir.”(Ö6)

Tablo 4.6’da “liyakatlı kişilerin değerlendirilmesi” temasının yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin ikisi yönetici değerlendirmede meritokrasinin rolüne ilişkin yönetici değerlendirme sürecinde liyakat sahibi olan paydaşların puanlaması gerektiğini belirtmiştir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Bir kere değerlendiren kişi meritokrasiye uygun olarak konumuna gelmiş olan kişiler olması gerek. Örneğin Şube Müdürü yöneticiyi değerlendiriyorsa kendisinin de liyakatlı bir şekilde oraya gelmiş olduğunu bilmemiz gerek.”(Ö2)

“Müfettişlerin kendini yetiştirmiş olanları evet bu değerlendirme işini yapabilir ama yetiştirmemiş çağın gerisinde kalmış. Modern denetleme kuramlarından habersiz birisi liyakatla gelmiş bir müdürü değerlendirmemeli. Bu anlamda Liyakatla gelmiş kişiyi denetleyecek kişinin de liyakatli olması gerekir diyebiliriz.”(Ö11)

Öğretmen görüşlerine göre yönetici değerlendirmede meritokrasinin rolüne ilişkin öğretmenlerin tamamına yakınının paydaşların katılımı ve görevde yükselme ve görevden düşürmenin etkili olduğu konusunda hemfikirlerdir. Öğretmenlerin çoğu adaletli olma, performans değerlendirme ve bölge şartlarını dikkate almanın yönetici değerlendirmede etkili olduğunu ifade etmiştir.



Şekil 4.4. Öğretmen Görüşlerine Göre Yönetici Değerlendirmede Meritokrasinin Rolü

Tablo 4.7. Eğitim Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Nitelikler

Temalar	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Ö9	Ö10	Ö11	Ö12	Ö13	f
Alanında Uzman Olma	√					√	√		√	√	√	√		7
Dik Duruşa Sahip Olma							√							1
Dış Görünüşe Özen Gösterme				√										1
Eğitim Yöneticiliği Mezuniyeti									√				√	2
Eşit Olma			√			√				√	√		√	5
Fedakâr Olma											√			1
Hitabeti Güçlü Olma		√	√			√								3
İstekli Olma	√	√			√		√							4
İyi İletişime Sahip Olma	√	√	√		√	√	√		√	√	√	√	√	11
Kendini Sürekli Geliştirme	√										√			2
Kişilik Testlerinde Başarı						√		√						2
Lidelik Vasfı		√	√	√	√		√	√			√	√		8
Lisans Üstü Öğrenim		√										√		2
Liyakat Sahibi Olma	√		√				√					√		4
Mülakatta Yeterli Olma											√		√	2
Öğretmen Olma		√	√			√	√	√		√	√			7
Sanata İlgili Olma						√	√							2
Sınav Yeterliliği										√	√			2
Sosyal Yönü Güçlü Olma		√						√			√			3
Tecrübeli Olma										√				1
Üst Yönetici ve Meslektaşların Onayı		√			√			√			√			4
Yabancı Dile Sahip Olma											√			1
Problem Çözme Yeteneği		√		√										2

Tablo 4.7’de “iyi iletişime sahip olma” temasının yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin on biri eğitim yöneticisinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin yöneticinin iyi ve güçlü bir iletişime sahip olmasının önemini belirtmiştir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“İyi iletişime sahip kişiler seçilmelidir. İyi bir iletişime sahip olmalı, idareciliğin insanlara bağlamak olmadığını onlar ile bir işi kurtarmak eğitim başarı neyse bu ürünü ortaya çıkarmak olduğunu düşünüyorum. 2004 yıllarında inanılmaz derece agresif bağırıp çağırılmayı idarecilik sanan insanlarla karşılaşmışım. Mersinde çalışmışım o dönemde ve iletişim anlamında çok ciddi problemleri vardı ve yıllardır müdürlük yapmışlardı ve onun dışında Antalya’ya geldiğimden beri çok sıkıntı yaşamadım eksik olduğu bir tarafta göremedim aslında idarecilerimizin.”(Ö1)

“İletişimi iyi olmalıdır. Önceki müdürümüz öğretmen gözünde iyi bir müdürdü. Ama veliler bunu söylemiyordu. Çünkü siz ilk karşılaştığınızda bir duvarı vardır. Bu duvarı ilk aşamada aşamazsanız onunla iletişime geçemezsiniz. Bu iletişim çok önemli. Sosyal iletişim özellikle veli ile ilişki de çok önemlidir. Aynı şeyleri iki müdür de söylüyor belki ama bir müdür daha naif daha olması gerektiği gibi diğer müdür ise daha despotça söylüyor. O zaman aradaki fark ortaya çıkıyor. Sosyal etkileşim çok önemli. Lider olan bir insan her zaman toplumun karşısında olmalıdır.”(Ö2)

Nüktedanlığı karşı tarafa yönelik olarak anlayışlı olabilmesi, samimi olabilmesi de önemli özelliklerden bir tanesi olması gerekiyor. Samimiyeti, çalışmış olduğu kişilerle mesafeyi belli noktalarda koruyarak o samimiyetini sürdürebilmesi, disiplinli olması özellikle.”(Ö3)

“Bu kişinin öğretmenler ile olan ilişkileri, öğrenciler ile olan ilişkileri, velilerle olan ilişkileri bu tamamen idarecilerinin üstünde olması gereken bir özelliktir. Öğrencilerle konuşurken ona eğiliyorum göz teması çok önemli öğrenci bana aşağıdan bakmamalı bir öğrencinin kalbine girmek çok önemli. Dün benim mezun ettiğim öğrencilerim geldi yanıma ama nasıl ağlıyorlar bunlar benim için çok önemli. İletişim çok önemli bir idareci için.”(Ö5)

“Bir yöneticinin iletişim becerilerinin çok kuvvetli olması gerekir. Manipülasyon yönlendirme etki altına alabilme bu becerilerine bakılmalı yönetici adayları olan kişide. Öğrenciyi etkilemek istiyorsanız bir kere veliyi etkilemeniz lazım velide başlıyor olay bir yöneticinin veli toplantılarında kendinden emin tavırları, sorunları çözme becerisi bunlar önemli çünkü veli eve gittiği zaman konuşacak müdür çok iyi her şeyi yapabilecek durumda o ışığı görüyorum o kişi de bu konuşmayı yaptığında çocuk bunu duydu ne yapar güven duymaya başlar çünkü ailesinden duydu bunu. İletişim becerisine sahip olması gerekir.”(Ö6)

“Okul müdürünün diğer ismi idareci ve idarecinin altında bir anlam yatar. Bir kere sosyal ilişkileri kuvvetli yeri geldiği zaman sözü geçirilebilir ama sözünü geçirirken de karşısındakini de kırmadan ve dikte ederek değil de sosyal ilişkilerini kullanarak yapabilen kişilerden seçilmesi gerekir mutlaka. İnsan

ilişkileri kuvvetli olsun daha çok bence idarecinin insan ilişkilerinin iyi olması gerekiyor.”(Ö10)

“Okuldaki sinerji çok önemlidir bunu da sağlayacak olan en başta okul yöneticileridir. Eğitim Yöneticisi İyi iletişime sahip olmalıdır.”(Ö11)

“Bütün evrensel değerlere sahip olması gerekir, hoşgörü sahibi olmalı empati sahibi olmalı, her konuda mutlaka söyleyecek bir sözü olmalı. İnsan ilişkilerinde sorun olduğunu düşünüyorum. Yönetici olduğumuzda nasıl yaklaşacağımızı bilemiyor. Kendini farklı bir noktada görüyor, okulun kralı gibi görüyor, bu ortadan kalktığı zaman liyakat gelecektir. Biz tepeden bakan kimseyi sevmiyoruz. Bize okulun yönetici değil de okulu iyi bir yere taşımak için beraber taşıyacağız teşviki veren bir müdür he zaman bizim görümüzde büyüyecektir. Biz onun için çaba sarf ederiz ben müdürümü kırmayayım, müdürüm benden bir şey istedi ben geciktirmeyeyim hemen yapayım şeklinde bakarsak öyle bir kurum daha iyi yerlere gelecektir.”(Ö12)

“İnsan ilişkilerinin çok iyi olması gerekir. Yöneticilerin yanına girmeye hep çekiniriz, onların bir soğukluğu vardır yanında rahat etmeli kişi kendinizi daha iyi ifade edecek biri olması gerekir. Babacan olmalı bir yönetici. Böyle yöneticilerin yanından çıktığınız zaman kendinizi işinize daha inanmış bir şekilde oluyorsunuz. Ama ters insan aksi azarlayan bir yöneticinin yanından çıktığınız zaman işinize karşı veriminiz düşüyor.”(Ö13)

Tablo 4.7’de “liderlik vasfına sahip olma” temasının yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin altısı eğitim yöneticisinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin yöneticinin lider ruhlu ve bu özelliklere sahip olmasının önemini belirtmiştir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Öncelikle bir lider olması lazım. Özellikle meritokrasinin yönetici de bu liderlik rolünü önemsemesi gerekiyor. Eğer layık olmasını düşünüyorsak liderlik vasfı benim için önemli. İnsanları yönlendirmek liderlik vasfı gerekir. Liderlik vasfı olması lazım. Sürüye benzetirsek tabiri caizse öğretmenleri ve öğrencileri onlara doğru bir şekilde ışık tutabilen o liderlik vasfına sahip yöneticiler gelmesi gerek okullara.”(Ö2)

“Bunun eğitim boyutunda da kişi belli donanıma sahip olabilir belli noktalara gelebilir ama liderlik biraz da doğuştan getirilen belli özelliklere sahip olunması

gerekıyor ki bence öncelikle olarak bir kişinin lider ruhuna bakılmalı daha sonrasında bu lider ruhu güçlüyse diğer donanımlar da bu kişilere yönelik donatılırsa eğitimde belli bir birikim doğrultusunda bu kişilere bu şekilde görevler verilebilir. Öncelikle olarak yöneticilerde liderlik vasfı olmalıdır. İyi bir yöneticinin mutlaka iyi bir lider ruhunun olması gerektiğini düşünüyorum.”(Ö3)

“Çok yönlü olmalılar empati kurabilmeliler sorun odaklı değil çözüm odaklı çalışmalar daha çok evrak içine gömülüp Onu yapamayız bunu yapamayız öğretmenin değil de yapalım yaparız yaparızında arkası dolu olmalı şu anda bir çözüm bulalım gibi hızlı çözümler bulabilen yetkin insanlar olmalı.”(Ö4)

“Başta öğretmene verdiği güven ile o kişiye çalışma şevki verir. Öğretmen veya memur idarecisinden aldığı güven ile çalıştığı işte kendini göstermek için mücadele eder benimser yani kurumu benimser niye çünkü der ki idarecim benim arkamda bana güveniyor ve o kurumun ilerlemesi için bütün riskleri göze alır. Ama idareci güven vermezse hiçbir riski göze almaz. Çünkü arkasında duracak insanı bilmez.” (Ö5)

“En önemli unsur olan liderlik vasfından da söz etmek lazım. Liderlik özelliği olmayan insanlara ışık tutamayacak kendisinin ardından yığınları sürükleyemeyecek kişiler bu görevlere getirilmemeli.”(Ö11)

“Yönetici yetiştirirken doğru vasıflara sahip olan insanlar seçilerek yetiştirilmelidir. Herkesi yönetici olarak yetiştirilmesi yanlış bir uygulama olacaktır. Lider ve çalışkan kişileri alarak yetiştirmek elbette ki mümkün.”(Ö12)

Tablo 4.7’de “alanında uzman” temasının yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin yedisi eğitim yöneticisinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin yöneticinin alanında uzman olmasının önemini belirtmiştir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Sadece kendi alanında değil diğer alanlarda da uzman olmalı ki öğretmenlere çeşitli konularda yol gösterebilir diye düşünüyorum. Kesinlikle çok bilgili olmalı”(Ö1)

“Bir derse girdiğinizde öğrenci sizi dener sizin geçmişine bakar, alt yapınız sağlamsa size saygı duyar o öğrenci, deneme sürecinde de bakılır iletişim becerisine, idarecilikte hâkim mi konulara yönetmeliği biliyor mu, dik duruşuna

bakılır tutarlı mı o izlenir aynı şeyler bir sınıfta nasıl ki öğrenciler ne bekliyorsa öğretmenden bunlar idareciden de beklenir. Alanında iyi olması lazım.”(Ö6)

“Mesleğe ilk başladığım yıllarda çalıştığım okullarda hakikaten kötüydü. Bu konuda çok yetersiz müdürler ve müdür yardımcıları ile çalıştım için onları bir kenara atıyorum . Son yıllarda en azından ben odalarına girip resmi işlemlerle ilgili bir şey sorduğumda cevabımı anında almalıyım ki alıyorum.”(Ö9)

“Hiç öğretmenlik yapmamış milli eğitimin kademelerinde çalışmamış bakanlar bakan yardımcılığı ve danışmanlar bu camiayı yönetiyor böyle olunca sistem her seferinde çöküyor. Ama bu kişiler liyakatla seçilmiş olsa böyle olmazdı. Okul yöneticiliği de böyle ilçe milli eğitim müdürlüğü de il milli eğitim de hepsi böyle bu aşamalardan tek tek geçilmeli.”(Ö11)

“Ona danışıldığında insanlarda şu algıyı yaratmalı bunu müdürüm bilir, bunu gidip müdürüme sorayım, diyor ise bir öğretmen tamamdır artık işinin ehli kişidir demektir.” (Ö12)

Tablo 4.7’de “dik duruşa sahip olma” temasının yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin biri eğitim yöneticisinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin yöneticinin ilkelerinin olmasının önemini belirtmiştir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Diğer bir özellik ise oturduğu koltuğun ne olduğuna bakmadan kendini eleştirebilmesi gerekiyor. Karşısına bir bakan, kaymakam, vali geldiğinde siz haklısınız efendim bu öğrenciler şöyle yapıyor eğitim sistemi süper değil de, bakanım şöyle şöyle bizim eksikliklerimiz var. Biz bunlarını nasıl yapalım gibisinden konuşmalı. Dik duruşlu olmalı.”(Ö7)

Tablo 4.7’de “eğitim yöneticiliği mezunu” temasının yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin ikisi eğitim yöneticisinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin yöneticinin eğitim yöneticiliği mezunu olmasının önemini belirtmiştir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Aslında eğitim fakültelerinin böyle bir bölümü de olabilir sonuçta öğretmenlik haricinde yöneticiliği kendi kafasında düşünen insanları o tarafa doğru yönlendiren bir eğitim bölümü de olabilir. Bu konuda bilerek isteyerek gelirlerse daha da iyi yetiştirilir.”(Ö9)

“Üniversitelerde bölümler açılabilir bu eğitimin çok ciddi olması gerekir. Bana göre bu eğitimin içinde psikoloji de olması gerekir. Çünkü insan ilişkileri söz konusu. Yönetici yetiştirmek için bir okul açılması gerekir. Bu okula alınması gereken kişiler oylama yapılarak alınabilir.”(Ö13)

Tablo 4.7’de “eşit olma” temasının yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin dördü eğitim yöneticisinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin yöneticinin bütün işgörenlerine karşı eşit davranmasının önemini belirtmiştir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Müdür o öğretmene farklı yaklaşıyor diğerine farklı. Acaba o öğretmene neden farklı yaklaşıyor. Bazen bir öğretmen görevini çok iyi yapıyor çok çalışıyor. Müdür belli noktalarda o öğretmene imtiyaz sağlayabilir. Diğer taraftan çalıştığıının tam karşılığını vermeyen bir öğretmene aynı özveriyi göstermesini beklemesi doğru olmaz öğretmenin.”(Ö3)

“Daha sonra burada görülen ayırım yapmaması en önemli olanda bu, nasıl ki öğrenciler sınıfta şu öğrenciyi kayırıyor bizi ikinci plana atıyor dediğinde ne yapıyor öğrenci saygı duymuyor aynı şey aslında insanoğlunun içgüdüsel olarak beklediği şey eşitlik. Bireysel farklılıklara saygı olması gerekir.”(Ö6)

“En çok adaletli olması benim görmek istediğim tavır, ders programı olabilir okul içindeki duruşu olabilir herkese aynı şekilde davranmalı .”(Ö10)

“Milli eğitimde sendika sayesinde hiç hak etmediği halde yöneticilik yapanlar var. Bu sebeple mesela okullardaki idarecilerin sendikalı olmaması gerekir. Eğitim yöneticisi adaletli olmalı. Eğitim yöneticisi vicdanlı olmalı. Adaletli davranabilmek, bence en önemli eksiklik. Mesela ben iyi bir öğretmen olduğumu düşünüyorum. Bu sebeple bana sürekli görev veriliyor. Tamam, işimiz bu ama 3 defa bana görev veriliyorsa 1 defa da benimle aynı görevi yapan arkadaşlara görev verilmeli.”(Ö11)

Tablo 4.7’de “hitabeti güçlü olma” temasının yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin ikisi eğitim yöneticisinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin yöneticinin hitabeti güçlü olmasının önemini belirtmiştir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Bir yönetici kendini iyi ifade edebilmeli. Örneğin veli okula geliyor veliye kendini açıklamak zorunda kalıyorsun öğretmene neden bunu böyle istediğini açıklamak zorunda kalıyorsun kapalı bir kutunun yönetici olacağını

düşünmüyorum. Çünkü geriye kalan evraklar şunlar bunlar bir şekilde öğretilebilir.”(Ö2)

“Özellikle hitabetinin de çok kuvvetli olması gerektiğini düşünüyorum. Eğer bir kişinin hitabeti zayıfsa etkileyeceği alanda çok kısıtlı. Rehber öğretmen olduğum için her şeyden öte kişinin konuşması. Çünkü konuşma bir güçtür. Çünkü sen eğer etkili konuşabiliyorsan bu seni güçlü kılar. Konuşurken seçici cümleler net olması. Konuşurken vermiş olduğu güven bile çok çok önemli.”(Ö3)

Tablo 4.7’de “istekli olma” temasının yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin dördü eğitim yöneticisinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin yönetici olmak isteyen öğretmenlerin istekli ve gönüllü olmasının önemli bir ölçüt olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Hevesli olan bu işe bir şeyler katacak eğitim ve yönetim için heyecanı olan. Hevesli, heyecanlı kişileri eğitim vererek yönetici olarak yetiştirmemiz gerektiğini. Hem çalışma heyecanı hem de öğrenme heyecanı duymalı ve hiç bitmeyen bir eğitim süreci içinde olmalı.”(Ö1)

“İdarecilik kişinin tamamen istek ve kişilik yapısıyla alakalı bazı kişiler idareci doğar.”(Ö7)

Tablo 4.7’de “kendini sürekli geliştiren” temasının yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin ikisi eğitim yöneticisinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin yöneticinin hızla gelişen teknoloji karşısında kendini sürekli geliştirmesinin önemini belirtmiştir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Sen müdür oldun hadi okulu yönet değil, sürekli gelişmeli, geliştirmeli kendini, aynı şey öğretmenler içinde geçerli.”(Ö1)

“Kendini yetiştirmiş, modern çağın gerektirdiği teknolojik eşyaları kullanabilen birileri olması gerekir. Atandığı okula mutlaka yenilik katmalı. En azından katmak için çaba sarf etmeli.”(Ö11)

Tablo 4.7’de “kişilik testlerinde yeterli” temasının yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin ikisi eğitim yöneticisinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin yöneticinin kendisine yapılacak olan testlerde yeterliliğe sahip olması gerekliliğini belirtmiştir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Rehberlikte vardır ya anketler derecelendirmelerin ölçeği vardır, kişilik özelliğinde yöneticilik var mı öncelikle bunlara bakılmalı bu dış ülkelerde böyle kişilik testleri var yöneticilik yapabilir mi.”(Ö6)

“Hatta öğretmen olarak alırken bile hani o bize bakıp ta işte psikolojisi uygundur gözü görüyordur falan gibi aldığımız sağlık raporlarının daha detaylısının yönetici adaylarına verilmesi gerektiğine de inanıyorum.”(Ö8)

Tablo 4.7’de “lisansüstü eğitime sahip” temasının yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin ikisi eğitim yöneticisinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin yöneticinin lisansüstü eğitime sahip olmasının önemini belirtmiştir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Öğretmenliği bilen ama ekstra kendini doldurmuş donanımlanmış mesala eğitim yönetiminde yüksek lisans yapan en azından ekstra bir şeyler yapmış insanın yönetici olması lazım.”(Ö2)

“Şuan en iyi yöntem yüksek lisans olduğu ve daha sonrasında doktora yapılması olabilir. Okulda sözü geçen biri olması, okulda yönetici olacak kişilerin eğitim seviyesinin yüksek olması gerekir.”(Ö12)

Tablo 4.7’de “liyakat sahibi olma” temasının yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin dördü eğitim yöneticisinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin yöneticinin liyakat sahibi olmasının önemini belirtmiştir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Liyakatlı kişiler seçilecek ve bu insanlar yetiştirilecek. Bunun önemli bir konu olduğunu düşünüyorum ama çokta geçerli değil.”(Ö1)

“Yöneticilerin liyakatlı olması gerekir. İşin ehli olan yöneticiler her zaman çalışanların motivasyonlarının arttırır.”(Ö3)

“Bir idareci sürekli benden evrak işi isterse bir süre sonra bıktıyorum ve öğretmenlikte şunu görüyorum, iki tane öğretmen var bir evrak öğretmeni iki ders öğretmeni, evrak öğretmenliği yaptırırsa bana ben ders öğretmenliğinden soğumaya başlarım. Onun için idareci çok çok önemli. Liyakatlı bir idarecinin bunun dengesini sağlayabilmeli.”(Ö7)

“Yöneticiye danışıldığında insanlarda şu algıyı yaratmalı bunu müdürüm bilir, bunu gidip müdürüme sorayım, diyor ise bir öğretmen tamamdır artık işinin ehli kişidir demektir.”(Ö12)

Tablo 4.7’de “mülakatta yeterli olma” temasının yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin ikisi eğitim yöneticisinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin yöneticinin yapılacak olan mülakatlarda yeterliliğe sahip olmasının önemini belirtmiştir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Kişinin o anki psikolojik durumu müsaade etmeyebilir. Yani biraz uzun süreli bir değerlendirme ortamı olursa olur. Mülakat olmalı ancak mülakat da örnek olay soruları, kişinin pratik zekaya sahip olmadığını gösteren sorular ve etkin çözüm önerilerinin değerlendirilmesi söz konusu olabilir. Yani günümüzdeki mülakatlarda sorulan siyasilere bakış açısıyla ilgili düşünceler doğru ölçümü yapmaz.”(Ö11)

“Yöneticilik okullarına alınan kişilerin mülakat ile alınması gerekir nasıl ki spor akademisine girecek kişi yetenek sınavına giriyorsa yöneticinin de böyle bir mülakata tabi tutulması gerekiyor.”(Ö13)

Tablo 4.7’de “öğretmen olma” temasının yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin altısı eğitim yöneticisinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin yöneticinin öğretmen olmasının önemini belirtmiştir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Bir yönetici öncelikle öğretmen olmalı öğretmenin ve öğrencinin sorunlarını velilerle irtibata geçmesi için öğretmen olmalı. Öğretmenliği bilen ama ekstra kendini doldurmuş donanımlanmış mesala eğitim yönetiminde yüksek lisans yapan en azından ekstra bir şeyler yapmış insanın yönetici olması lazım.”(Ö2)

“Öğretmenlik tecrübesinin olması gerekir iki yıl, üç yıl gibi süreler öğretmenlik yapması gerekir çünkü nöbet tutmak ne demek ya da çok ders olunca ne oluyor veli ile sorunlar yaşandığında ne yapılmalı bunları bilmesi lazım ki idareci olduğu zaman zorluk çekmesin profesyonel yaklaşılabilsin olaylara.”(Ö6)

“Yöneticilik de şöyle bir durum var Milli Eğitim Bakanlığın iş adamları milletvekilleri veya herhangi bir üniversite de profesör vs oradan milli eğitim bakanı olarak atanır. Öğretmen kökenli olmadığı için eleştiririz bizi anlamadığı için aynı şey idarecilikte de geçerlidir. Ben bir keresinde okuduğum bir yazıda bir işletme mezununun okulda müdür olabilmesi gibi bir şey yazıyordu bence bu yanlış çünkü öğretmenliği bilmesi gerekiyor. Öğretmenlik yapmış olması gerekiyor.”(Ö7)

“Ben müdür ve müdürlükten bakanlığa kadar eğitim camiası içerisinde olan herkesin bir öğretmenlik mesleği yapması gerektiğine inanıyorum. Yani bir öğretmeni yetiştirebiliriz diye düşünüyorum çünkü bir öğretmenin sıkıntılarını bilen bir müdür ya da bir şube müdürü veya milli eğitim müdürü veya bir bakan eğitim sisteminin içerisinde yer alırsa daha başarılı olacağına inanıyorum.”(Ö8)

“Kesinlikle öğretmenlikle başlamış müdür yardımcılığı ile ilerletilmiş ve sonrasında müdür olmuş olması gerekiyor.”(Ö10)

Tablo 4.7’de “sanatla ilgili olma” temasının yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin ikisi eğitim yöneticisinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin yöneticinin sanatla ilgisi olmasının önemini belirtmiştir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Ben bir şeyi daha önemsiyorum bence idarecilerin yöneticilikten ekstra bir hobilerinin de olması gerekir. Abartılı bulabilirsiniz belki bunu ama kişinin kendini farklı ifade edebileceği bir şeyle uğraşmalı.”(Ö6)

“Bir müdürün tiyatro dalında bir eğitim alması gerekiyor. Bunun ne gibi bir katkısı olacak, ses tonunu ayarlayabilmede karşı tarafı etkileyebilmede, kendine hakim olabilmede yeri geldiğinde bürokratik bir kişiliğe bürünebilmesi yeri geldiğinde sevecen bir babaya dönüşebilmek de tiyatro çok etkilidir.”(Ö7)

Tablo 4.7’de “sosyal yönü güçlü olma” temasının yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin üçü eğitim yöneticisinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin yöneticinin sosyal yönünün güçlü olmasının önemini belirtmiştir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Bir insanın karakterinde kendini ifade edebilme dürtüsü yoksa liderlik vasfı yoksa sonradan aşılanaamaz ve öğretilemez kavramlar ve yönetici de bunlar olması gerek genel olarak sosyal olması gerek yöneticiler. Bazı müdürlerimi okulda görmüyorum hatta öğrencilerde görmüyor. Müdür kim dediğimde yeni gelen öğrencilerim tanımıyor bu liderlik vasfının eksikliği olarak gözüme çarpıyor. Müdürün okul içinde dolaşması.. Okul içinde görünmesi gerek. Örneğin tenffüs bittiğinde öğretmenler otururken müdür yardımcısı geldiğinde herkes ayaklanıyor ise kimse yok iken herkesin oturduğu yere müdürün oralarda görünmesi gerek.”(Ö2)

“Sosyal açıdan eksik olduğunu düşünüyorum belki her şeyi kağıt üstünde yapıyor olabilir ama dediğim gibi öğrencinin de haftada iki gün gördüğü bende haftada bir gün görüyorsam çok yeterli olduğuna inanmıyorum. Her şeyin kağıt üstünde de olduğuna inanmıyorum.”(Ö8)

“Sosyal olmalı ve iyi iletişim becerine sahip olmalı. Hem okuldaki işlerin yürütülebilmesi için hem de okula dış kaynaklar bulabilmesi bu önemli şartlardan birisi.”(Ö11)

Tablo 4.7’de “üst yönetimin veya meslektaşlarının önerisine sahip olma” temasının yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin dördü eğitim yöneticisinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin yöneticinin üst yönetimin veya meslektaşlarının önerisine sahip olmasının önemini belirtmiştir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“İdarecinin sen idareci olabilirsin dediği öğretmenler de vardır. Kendisi düşünmese bile öğretmen yolunu yöntemini bilmemiş olabilir. İdarecinin yönlendirmesi ve kişinin isteği ile gerçekten belli vasıflara sahip insanlar olması gerekir. Yılların idarecisi ve biz öğretmenler kimin iyi kimin kimin kötü müdür olduğunu biliriz. Yılların idarecilerinden fikirler alınır. Onların oluşturduğu bir topluluk (yönetici adayı) ile beraber bu eksik olan yanlar düzeltilebilir ya da sıfırdan yönetici yetiştirilebilir.”(Ö2)

“Bir kişinin öğretmenlik yaşamı boyunca gözlemlenebilmeli, lider kişilikteki insanları gözlemleyip gerek okul müdür yardımcılığı yapılabilir ama bu şeffaf bir şekilde yapılmalıdır. O kişiler evet lider karakterli idareci olabilir gibi bir takım belgelerle o kişiler hakkında notlar tutulmalı artık nasıl bir sistem yapılır bilmiyorum ama bir sınav ile idareci olmamalı.”(Ö5)

“Bazı kişiler çevreden bazıları da uzaktan görülüp birisi de işaret edilebilir, bu kişilerde bu vasıflar var belki farkında değil ama bu şekilde yönlendirilebilir.”(Ö7)

Tablo 4.7’de “zorluklarla başedebilme yeteneğine sahip olma” temasının yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin ikisi eğitim yöneticisinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin yöneticinin zorluklarla başedebilme yeteneğine sahip olmasının önemini belirtmiştir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“En kötü durumda bile örneğin çok zor durumda olan küçük bir köy okuluna gitmiş olabiliriz. Okulun hiçbir şeyi yok sırası masası tahtası bile yok. Bu

4.2.2. Yönetici Görüşlerine Göre Nitel Araştırma Bulguları

Tablo 4.8.Yönetici Görüşlerine Göre Meritokrasi Algısı

Temalar	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	f
Fikrim Yok	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	13
İşin Ehline Verilmesi		√		√			√		√					4
Liyakat Önemli Bir Ölçüttür							√				√	√	√	4
Uygulanma Düzeyi Düşük		√												1
Yeterlilik				√										1

Tablo 4.8’de “fikrim yok” temasının ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin onüçü meritokrasi kavramını daha önce hiç duymadıklarını belirtmiştir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Daha önce Meritokrasiyi hiç duymadım.”(Y1,Y2,Y3,Y4,Y5,Y6,Y7,Y8,Y9,Y10,Y11,Y13)

“Meritokrasi olarak duymadım ama liyakat her zaman duyduğumuz şeyler.”(Y12)

Tablo 4.8’de “işin ehline verilmesi” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin dördü meritokrasi algısı ile ilgili işin ehline verilmesinin önemini belirtmiştir. Y7 konuyla ilgili olarak *“Liyakatla yapılan işlemler kuvvetle muhtemelde sizin kastettiğiniz açıklamalarda olduğu gibi işi hak edene verme olayı gerçekleşirse o zaman işlerdeki başarı artacaktır. Otomatik zincir şekilde başarıyı yükseltecek ülkenin daha ferah hale gelmesini sağlayacaktır.”* şeklinde düşüncesini ifade ederek her kurumda işin ehline verilmesi durumunda kurumların başarısının yükseleceği, buna bağlı olarak da ülkenin ferah seviyesinin daha fazla artacağından bahsetmektedir ve buna ilişkin bazı yönetici görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Meritokrasinin yeteneklere ve vasıflara göre atama yapılmasında önemli olduğunu düşünüyorum.”(Y2)

“Liyakat kesinlikle her kademedede olması gerekir. İşe göre insan, insana göre iş kavramları da açılabilir. Bir kere gerçekten işi yapabilecek nitelikte insanların istihdam edilmesi gerekiyor.”(Y4)

“Liyakat hak edenin hakettiği yerde çalışmasıdır. Bir işte verim, devamlılık, başarı ve yenilik isteniyorsa hak eden o işi yapmalıdır o koltuğa oturmalıdır. Özel sektörde bu durum böyle ama devlette gerek Milli Eğitim Bakanlığında

gerekse diğer kuruluşlarda ne yazık ki günümüzde böyle değil. Umarım bundan sonraki süreçte devlet kurumlarında da böyle olur yani liyakata göre yerleştirmeler olur.”(Y9)

Tablo 4.8’de “liyakat önemli bir ölçüttür” temasının yer aldığı görölmektedir. Yöneticilerin ikisi meritokrasi algısı ile ilgili liyakatın her kurum ve kişi için önemli olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Liyakat bence hemen hemen dediğiniz gibi bütün yönetimin en temel noktasında bakılması gereken esasların başında gelmeli.”(Y7)

“Devletin olmazsa olmazı, liyakat dedik. Bu liyakat sahibi olan insanların da bence tabandan yetiştirilmesi gerekir bence. Osmanlı devlet yapısında hayran olduğum bir devlet yapısıdır. Enderun mekteplerini hepimiz duymuşuzdur. Orada, çekirdekten yönetici yetiştirilir. Bu işin hangi etnik gruptan hangi Milletten milliyetten olup olmadığı önemli olmamalıdır. Önemli olan bu millete sadakatle bağlı olması gerekmektedir.”(Y11)

“Liyakat hakkında yani yönetici atamada kurumlara liyakatın ön planda tutulması ve önemli olduğunu düşünüyorum. Daha önceki kendi yaşantımızdan da örnekler verebilirim. Biz 2000 li yıllarda Artvin hopa’da ve ahravide çalıştık yatılı okulda. Yatılı okulda çalışırken iște yatılı okulun kurulmasından efendime söyleyeyim hiçbir şey yoktu daha hepbirlikte geldik ranzaları monte ettik yemekleri yaptık çocukların bitini dahi ayıkladık her şeyi yani ama iște bunun sonucunda ne bekliyorsun kurum amirlerinden bir tatlı söz bekliyorsun, bu seni motive ediyor. Daha çok çalışmanı sağlıyor. Bunu göremiyorlar. Neden çünkü liyakatla gelmiyorlar.”(Y12)

“Liyakat adama göre iş değil, işe göre adam cümlesini hatırlatıyor. Eğer işe göre adam bulursak liyakattır. Adama göre iş bulmaya çalışırsak liyakat dışı davranmış oluruz. Bir görevin bir mesleğin gereklilikleri neyse o nitelikleri taşıyan personelin görevlendirilmesine liyakat denir.”(Y13)

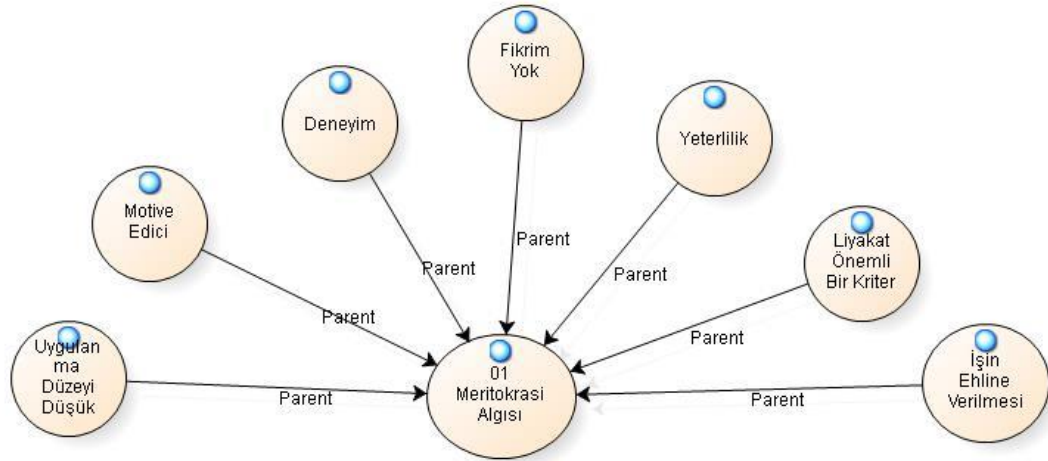
Tablo 4.8’de “yeterlilik” temasının yer aldığı görölmektedir. Yöneticilerin biri meritokrasi algısı ile ilgili görevinde yeterliliğe sahip kişilerin olması gerektiğini belirtmiştir ve buna ilişkin görüşü aşağıda verilmiştir:

“Personel alımında bu birinci koşul olması gerek. Bunun gerekli alt yapıyı kurmak gerekiyor. Doğru insanı seçmek gerekiyor ki üretim olsun. İş verimi olsun.”(Y4)

Tablo 4.8’de “uygulanma düzeyi düşük” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin biri meritokrasi algısı ile ilgili uygulanma düzeyinin düşük olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin görüşü aşağıda verilmiştir:

“Meritokrasi aslında benim bizim ve birçok savunduğu ama uygulamada nadiren hayat bulan bir mesleki yükseliş şekli.”(Y2)

Yönetici görüşlerine göre meritokrasi algısına ilişkin yöneticilerin tamamı meritokrasi kavramını daha önce hiç duymadıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilere meritokrasi kavramının tanımı verildiğinde ise liyakat olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerden bazılarının ise işin ehline verilmesi, liyakat önemli bir ölçüttür, yeterlilik ve uygulanma düzeyi düşük konularında hemfikir oldukları görülmüştür.



Şekil 4.6. Yönetici Görüşlerine Göre Meritokrasi Algısı

Tablo 4.9. Yönetici Görüşlerine Göre Yönetici Yetiştirmede Meritokrasinin Rolü

Temalar	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	f
Yetiştirecek Kişiler														
Alanında Uzman							√	√					√	3
Eğitim Paydaşları		√	√	√									√	4
Liyakat Sahibi Olma							√							1
Tecrübeli		√						√					√	3
Farklı Ülke Modelleri											√			1
Profesyonel Yöneticilik		√		√		√	√							4
Uygulamada Yok	√			√	√	√	√		√	√		√	√	9
Uzmanlaşma		√		√			√				√	√	√	6
Yönetici Aday Eğitimi			√	√	√	√	√		√	√	√	√	√	10

Tablo 4.9’da “yönetici aday eğitimi” temasının ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin onu yönetici yetiştirmede meritokrasinin rolüne ilişkin yetiştirme sürecinde yönetici aday eğitiminin önemli olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

“Okulun nesi var nesi yok sıkıntısı kampüs gibi bir yerde bir yıl belki bir buçuk yıl idari anlamda bire bir yaşar staj yapacak yani bunu da oradakiler bir değerlendirecekler oradan aldığı puan ile çok iyi bir merkez okuldan değil daha uç bir okuldan başlayabilir yani pişe pişe gelsin bir yerlere mesala okulda hiç ana sınıfı yok işleşişi bilmiyor branşlarla çalışmamış şube öğretmenler kurulu yapmamış okul aynı statüde ortaokul ama farklı branşlar bu durumda ne yapıyor bocalıyor oradaki öğretmen de gelen kişiden daha vakıf olaya otorite olarak müdür olarak bir yönlendirecek kişi olarak o kişi ne yapıyor daha sonra görmemeye başlıyor o zaman tüm okul bundan etkileniyor.”(Y3)

“Herkesin yöneticilik yapabileceğini düşünmüyorum. Sadece yönetmeliğe hâkim olmak bazı ilişkilerinin olması yetmiyor. Birçok açılımı var yöneticiliğin çok önemli vasıflarının olması gerek yöneticilerin. Yönetici olacakları tespit edildikten sonra sonuç verecek kişilerin o niteliklerini arttıracak eğitim programları düzenlenmelidir. Yani teorik kısmı. Bu yönetici olacak kişiler bir staj döneminden de geçmelidirler. Sadece bir sınavdan sonra hemen gel sen bu iş yap demek göç yolda düzelir mantığı bu çok verimli bir durum değil zaman kaybıdır. Yönetici adaylarından aranan kriterler olmalı bir ön çalışma yapılmalı. Bu kişideki kriterlerin ne kadarını sağlıyor bir barajı olmalı örneğin % 70 ini %80 inini sağlıyorsa bu insan alınabilir. Yönetici adayı staj yapmalı teoriden sonra teorinin ne kadarını hayata geçirebiliyor diye ölçeceğiz. Gönderdik okula. Objektif olmak kaydıyla astlardan üstlerden bir sonuç alacağız. Bu kişi bu işi yapabilir dediğimiz an. Geldiği noktada liyakat oluyor. Duruşuyla giyimiyle diksiyonuyla herşey sadece eğitim olarak değil herşeyin eğitimi verilmeli.”(Y4)

“Birkaç yıl önce milli eğitim akademisinden bahsediliyordu, bu kurum kurulduğunda okullara doğrudan doğruya bu kaynaktan hem de bu yolla yetiştirilmiş yöneticilerin burada eğitim öğretimini tamamladıktan sonra kademe kademe ilerlemesini yapabiliriz. Öğretmen akademisi uygulamasından vazgeçildi, ama günümüzde çeşitli üniversitelerin çeşitli çalışmaları var bu

konuda. Eğitim yönetimi ayrı bir dal olarak ele alınabilir, eğitim yönetimi denetimi başlığı altında toplanabilir. Aday yönetici olarak da yetiştirilebilir, aday yönetici dememde ki kastım da şudur, mesela bir müdür yardımcısı ya da okul müdürü atanmadan önce tıpkı öğretmenler gibi adaylık süreçleri bunlar içinde geçerli olabilir ve o süreçten geçmiş olarak hakikaten liyakatlı bütün özellikleri bir araya getirildikten sonra o adaylık sürecinde başarılı olmuşsa daha sonra asaleten görevlendirilmesi daha uygun olabilir. Yöneticilik çok ayrı bir kavram bu kişinin öğretmenlikten gelmesi gibi bir durumun olmasına gerek yok. Yönetici yetiştirmek için yüksek eğitim kurumlarına da ihtiyacın olduğunu düşünüyorum bu kapsamda. Aday yöneticiliği teorik kısmı yüksekokullarda, üniversitelerde yetiştirilebilir, ama pratik kısmında tıpkı öğretmenlerde olduğu gibi öğretmenler herhangi bir okulda görevlendirildiğinde dört ay boyunca izleyici olarak katılıyor bütün çalışmalara. Aday yöneticilerde aynı bu şekilde yapılabilir. Yönetici Adayı birebir masa başında iş ortamında öğrenci ile yüz yüze olarak veli ile veli problemleri ile baş başa kalarak gerektiğinde çözüm odaklı olan kısmında onun danışmanı olan müdür yardımcı ya da müdür onun izlemesini sağlarken daha basit konularda ona bırakarak izlerken de tecrübe.”(Y5)

“Üniversitelerde okula staja gönderilen öğrencilerde derslerden ziyade bir yöneticinin yanında üç ya da dört ay bir staj yapması gerektiğini düşünüyorum. “Üniversite de okul deneyimi artırılmalı hatta yöneticinin yanında eğitime çok daha önem verilmeli. Önce okullar yetiştirmeli, okullar yetiştirmeli derken mutfağın olduğu yer okullar ama bu okullar yöneticinin hazır olarak gelmesi için yükseköğretim kurumlarında iş birliği daha fazla artırılmalı, çünkü her isteyen yapabileceği bir iş değil yöneticilik olayın böyle olmadığı işin aslında özünde iyi bir iletişimin olduğu vardır. Özel şirketler nasıl ürünlerini pazarlamak için eleman yetiştiriyorsa, yönetici yetiştirirken de iletişim gücü yüksek, insanları ikna kabiliyeti yüksek bireyler yetiştirebilmek için yükseköğretim kurumlarıyla iş birliği yapılması gerekiyor. Bunun için hizmet içi eğitimler yapılabilir, kurs şeklinde hizmet içi eğitim, aynı zaman da örnekli eğitim, evet ben akademik eğitimi verdim ama uygulamalı eğitim vermedikten sonra hiçbir anlamı yok.”(Y6)

“5 yıl kadar öğretmenlik yapmış birinin işletme anlamında eğitim verildikten sonra yönetsel anlamda bir temele yerleştirilmesi daha rasyonel bir yaklaşım olur. Yani o işletmecilik mantığının kesinlikle olması gerektiğini düşünüyorum. Bunu gerekirse öğretmen yetiştirilirken içine koyulabilir. Yani yönetici adayı olan grup alınıp ya da işletme eğitimi ilgili bir şeyler almış yöneticiye yönlendirilebilir. Yani farklı modeller oluşturulabilir. Bence stajyer ya da aday müdür gibi çalıştırıp, belli bir süre işleri yetiştirip, gerçekten tempoyu, hani, benim örneğin, hayal ettiği ve müdür yardımcılığıyla birlikte oturduğunu gördüm müdür yardımcılığı farklı. Ben daha çok eğitime etkin olabileceğini düşünürken ben daha çok masa başı evrak işinde boğulmuş bir müd yardımcılığı yapıyorum. Yani gelen adamın hayal ettiği şeyin burada olmadığını düşündü belki gönüllülük esasına göre yapalım dediği noktadan dışarı çıkacağız ve adam vazgeçecek. Bence öğretmenlerden değerlendirme alabilir. Çalıştığı müdür yardımcısı ile aynı odada bırakabilir. Mesela, ondan değerlendirme alınabilir. Müdülden değerlendirme alınabilir. Hatta bazı komisyon ve toplantılara dâhil edilerek il ve ilçe şube müdürlüklerinden de puanlar alınabilir. Bir ortalama bu şekilde oluşturulabilir. Çalışma temposuna göre en yüksek puanı oda arkadaşı verebilir. Ortalama öğretmen verebilir. En düşük puanı, yeni müdür yardımcısı verebilir.”(Y7)

“Şimdi liyakat sisteminde bir usta çırak ilişkisi de olması gerekir nasıl bir öğretmenlikte stajyer olay varsa. Mesela şu anda bakanlığın geçen sene uyguladığı stajyerlerin usta öğretmenlerin yanında yetiştirilme süreci var. Burada bu hizmeti verdik. Dokuz tane stajyer öğretmenimiz vardı bizim. Geldikleri ile gittikleri dönem arasında dağlar kadar fark vardı. Burada özel zamanlarda idarecilik konusunda bilgi verdim. Onlara söylediğim bir şey vardı. İşler burada stajyerlik dönemi demek türkçe matematik dersine hazırlık yapıp onları anlatmak değil. Burada idarecilerin velilerin öğretmenlerin yöneticilerin reflekslerine bakın. Olaylar karşısında hangi refleksleri gösteriyorlar dikkatlice inceleyin. Fiili olarak yapmakta sadece yeterli değil. Vücut dili de bir öğretmenliktir. Karşıdakine bir mesaj vermektir. Yöneticilikte de liyakat sisteminde de bu çok önemlidir. Yöneticilikte de bence stajyer olayı olmalı. Usta diye tabir edeceğimiz yöneticilerin yanında bunlar toplu olarak veya gruplar halinde yetiştirilmelidir. Hani ben kendimden örnek vereceğim ben o köy

okulunda başladım ilk müdür yardımcısı olarak. Müdür oldum kalorifer dairesinde kömür attığımı da biliyorum çatı katında temizlik yaptığımı da biliyorum bir maaş bodrosu yani mutemetlik yaptığımı da biliyorum. Yönetici imza attığı her içeriği bilmeli. Kademe kademe bilmeli. Yöneticilik sadece emir vermek talimat vermek değildir. Emir vermenin zaten bir vücut dili vardır. Emir vermenin de bir ses tonu vardır. Israrla söylüyorum vücut dili ve ses tonu. Yönetici oturduğu koltuktan güç alıp talimat veren kişi değil Müdür oturduğu koltuğa güç veren ve bu gücü hizmete yansıtan kişi demektir. Müdür her işi yapan kişi değil her işi yaptırın akıllı akılları kullanabilme sanatıdır. Bu da kademe kademe sindire sindire bu işleri yaparak bu tecrübeyle olan bişeydir. Dolayısıyla stajyer yöneticilerin usta abilerin ablaların yanında yetişmesi gerekir. Aidiyet duygusu denen bir olgu var. İşte mesleğe başlayınca bundan üç yıl sonra ne olacağını bilsin. Hangi şartlarda çalışacağını bilsin işte bunlar aidiyet duygusudur. Aidiyet duygusu olmayan insan işinde muhafakat olamaz. Bu ülkede vekil doktorluk denen bir şey yok, vekil avukatlık denen bir şey yok, vekil postacı diye bir şey yok, vekil emniyet müdürü diye bir şey yok Ama bir vekil öğretmenlik veya vekâleten müdürlük veya vekâleten müdür yardımcılığı denen bir şey var. Dolayısıyla aidiyet duygusu gelişmiyor. Ben şu anda bu okulun okul müdürüyüm ve büyük bir okul gözde bir okul sorunlu bir okul ama bir yıl sonra iki yıl sonra üç yıl sonra ne olacağını bilmiyorum. Yarın kaygının olmaması lazım senin radikal kararlar alabilmen için ve bu kararları uygulayabilmek için aidiyet duygunun ve ayaklarının sağlam basması gerekir. Belli bir sistemi geçip zaten sonra usta çırak ilişkisine giriyor. Sonra okul müdürü ya da okul müdürünü yanındaki usta müdür yardımcıları yeterli olacaktır diye düşünüyorum. Belirli bir aşamaya geçtikten sonra paydaşların çoğaltırsak belirli bir sıkıntı olabilir ya da sıkıntılar olabilir. İster istemez zaman zaman yönetenler yönetilen arasında ast üst ilişkisinden dolayı sıkıntılar olabilir. Problemler geçmişler olabilir bunlar da bunun üzerine yansıtılabilir. Bugün nasıl uzman doktorların yetişmesinde profesörlerin gözetiminde doktorlar git yetiştiriliyorsa benzer bir sistem de eğitim yöneticisi sisteminde olabilir. Teori artı pratik çok önemli.”(Y11)

“Eğitim yöneticilerinin öğretmenler arasından seçilmesi daha uygundur. İşletme yöneticiliği ile eğitim yöneticiliği çok farklıdır. Çünkü öğrenci ve velilere

müşteri gözüyle bakmanın uygun olmadığını düşünüyorum. Öğretmen zaten mesleğini kazandığı için. Öğretmenlik mesleğine başladığı andan itibaren öğretmenlik mesleğini yaparken akşamları ya da hafta sonları yöneticiliğe aday olanlar bu yöneticilik eğitimini alabilir. Bu Eğitimde yeteneklerin de kazandırılması sağlanacak. Bu eğitim 2 yıl sürebilir. Bu eğitimin sonunda Milli Eğitim Bakanlığı duyurularına başvuracak. Üniversite sonrası 2 yıllık bir eğitim gibi değil öğretmen hem çalışırken hem de aynı zamanda akşamları ya da hafta sonları bu eğitime katılabilir daha uygun olduğunu düşünüyorum Öğretmenlik mesleğini yapacak bir yandan da yöneticiliğe adaysa eğer bu eğitime devam edecek. Bu eğitimde yeteneklerinde kazandırılması. Öğretmenlik mesleğine başladığından itibaren hediye eğitim almak istiyorsa bu eğitim ise bu eğitime başvuracak ve eğitim hafta sonu evde akşamları eğitimi alacak bu eğitim 2 yıl sürebilir. Yönetici adayları bu sürede öğretmenliğe devam edecek sonunda da Milli Eğitim Bakanlığı'nun dönem dönem yönetici alımları olduğunda duyurularda başvuracak. Başvuruda bulunanlara bir sınav yapılacak sadece yazılı sınav yeterli olmayabilir uygulamalı da bir sınav yapılması gerekiyor. Uygulamalı sınavda örnek olaylar sorulabilir yönetici adaylarına mülakat olabilir ama mülakatta alakasız sorular değil örnek olaylar ve bununla ilgili çözümleri istenebilir.”(Y13)

Tablo 4.9’da “yetiştirecek kişiler/alanında uzman” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin üçü yönetici yetiştirmede meritokrasinin rolüne ilişkin yetiştirme sürecinde yetiştirecek kişilerin alanında uzman olmasının önemli olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

“O işin yani yerine oturabilecek kişiyi belirleyebilecek olan kişi. Yani bu adamda bu özellikler vardır diyebilecek kişi. Bu birinci olsun. İkincisi bir öğretmen olsun. Yani o kişiyi yönetecek olan beni yöneten kişi böyle birisi olsun mu diye karar verebilecek olan birisi olsun. Üçüncüsü tamamen olaydan bağımsız bir kişi olsun. Psikolog gibi yani olaya sadece dıştan bakabilecek kişi olsun. Yani o mülakat aşamasında da farklı sorular sorarak davranışsal anlamında yeterliliklerini ölçme açısından katkısı olur kesinlikle katlıyorum. Sosyologda tabi bizim işimiz toplumla ilgili olay olduğundan dolayı sosyolog olması mantıksız olmaz.”(Y7)

“Kim yetiştirmeli, bu alanda oluşturulacak, liyakat esasına uygun, rüştünü ispat etmiş akademik kadro bu işi yapacaktır. Akademik dedim çünkü teorik alanda yeterli öğretim elemanlarının bu işte rol alması gerekiyor. Ayrıca eğer mümkünse bu öğretim elemanlarının da öğretmen kökenli olmasına dikkat edilebilir, tercih sebebi olabilir.”(Y8)

“Mülakat ve yetiştirme sürecinde deneyimli yöneticilerden olması gerekiyor bu mesleği başarılı bir şekilde yapmış ama bir tane değil birden fazla olmalı eğitim fakültesinden akademisyenler olmalı zamanda daha üst düzey yöneticilerden biri Milli Eğitim Müdürlüğü'nden ya da işte İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nden personel alımından sorumlu kişiler olabilir seçim üreticilerinin kullandığı o anda kullanmak zorunda olduğumu dillerle ilgili bir şeyler sorulabilir mesela çoğu yönetici teftis sistemini tif sistemini e okul sistemine bilmiyorlar.”(Y13)

Tablo 4.9’da “yetiştirecek kişiler/eğitim paydaşları” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin dördü yönetici yetiştirmede meritokrasinin rolüne ilişkin yetiştirme sürecinde yöneticileri yetiştirecek kişilerin eğitim paydaşlarından oluşmasının önemli olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

“Öncelikle yetiştirecek kişiler tecrübeli olmalı ve eğitim yönetiminin her kademesinden kişiler olmalı. Deneyimli İlçe Milli Eğitim Müdürü, Kıdemli Müfettiş vb.”(Y2)

“Mülakat ve yetiştirme sürecinde olması gereken kişilerden biri müfettiş bu işlerin her bir kademesinden tozunu yutmuş kişilerden olması gerekir bu kişilerin objektif olması gerekir herhangi bir sendikası olmamalı yani o güvenirliliği artırır. Akademisyenler olur farklı okullardan veli temsilcileri olabilir sosyolog ve psikolog da olmalıdır mülakat komisyonun da.” (Y3)

“Mülakatta psikolog, sosyolog, gerçekten rüştünü ispat etmiş bu konularda örnek alınabilecek bir yönetici ve en alt kademededen de birkaç kişi olmalı. O da bakmalı. O süreçte herkes fikrini söylemeli.” (Y4)

Tablo 4.9’da “yetiştirecek kişiler/liyakat sahibi” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin biri yönetici yetiştirmede meritokrasinin rolüne ilişkin yetiştirme sürecinde yöneticileri yetiştirecek kişilerin liyakat sahibi olmalarının önemli olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

“Kuvvetle muhtemel, şeffaf olması anlamında tabiki de. Özür dilerim burada bir öneride getirebilirim. Komisyonla ilgili sıkıntılar olabileceğini ya da komisyonun değerlendirmesiyle ilgili sıkıntılar olabileceğini tam usulüne uygun işlemler yapıp yapmadığını tereddütler varsa değerlendirilen kişi. Komisyon görebileceği bir alanın dışına çıkıp, görsel değerlendirme daha sonrada yapılabilir.”(Y7)

Tablo 4.9’da “yetiştirecek kişiler/tecrübeli” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin üçü yönetici yetiştirmede meritokrasinin rolüne ilişkin yetiştirme sürecinde yöneticileri yetiştirecek kişilerin tecrübeli olmasının önemli olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

“Yani kısa dönemler halinde ne yaptığı belli olmayan görev anlayışı yerine yönetici için de ürün değerlendirme, portfolyo ya da 360' performans değerlendirmesi gibi değerlendirmeler olup yöneticinin kısa da olsa görevi ve yeterlilikleri değerlendirilmelidir. Öncelikle yetiştirecek kişiler tecrübeli olmalı ve eğitim yönetiminin her kademesinden kişiler olmalı. Deneyimli İlçe Milli Eğitim Müdürü, Kıdemli Müfettiş, vb.” (Y2)

“Kim yetiştirmeli, bu alanda oluşturulacak, liyakat esasına uygun, rüşdünü ispat etmiş akademik kadro bu işi yapacaktır. Akademik dedim çünkü teorik alanda yeterli öğretim elemanlarının bu işte rol alması gerekiyor. Ayrıca eğer mümkünse bu öğretim elemanlarının da öğretmen kökenli olmasına dikkat edilebilir, tercih sebebi olabilir.”(Y8)

Tablo 4.9’da “farklı ülke modelleri” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin biri yönetici yetiştirmede meritokrasinin rolüne ilişkin yetiştirme sürecinde farklı ülke modellerinden yararlanılmasının önemli olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüş aşağıda verilmiştir:

“Avrupa ülkelerinde projelerinde gezdim ve yer aldım. Orta Avrupa'daki ülkelerden Macaristandan tutunda Eğitim alanının bir numarası olarak görülen Finlandiyaya kadar gittim gördüm. Orta Avrupa'daki Macaristan ve Hırvatistan hali bize benziyor. Ama diğer çağdaş Avrupa ülkelerinde Finlandiya'da Belçika'da bu işler oturmuş. Eğitim yöneticisi yetiştirme işi oturmuş. Bir kere öncelikle siyasetten arınmış eğitim. Yerel yönetimlere bırakılmış. Tabi ki mevcut hükümet siyasi Bir çerçeve çizmiş. Ama bu çerçeve içerisinde yerel yönetimler

eğitimciler veliler onlarla doldurmuş. Şimdi Finlandiya'da idarecilik yapan arkadaşla uzunca bir sohbetimiz oldu ve ben de sordum sizde yöneticilik nasıl oluyor diye. Nasıl yönetici seçilir. Öğretmen seçimi nasıl oluyor uygulamalar nasıl oluyor. Biz de dedi hükümet çerçeve çizer. Eğitim programını çizer. Yerel belediyeler gönderir belediyede bir senato vardır. Bu seneto içerisinde belediyeden Temsilciler Eğitim temsilcileri bulunur. Müdür olma kriterleri taşıyan İşte içerisinde bir takım kriterler olan nedir eğitim durumu kıdem durumu dil temsil diksiyon Ve bir sınav. Bu sınavı geçtikten sonra senatonun karşısına mülakat veya liyakat mülakatı oluyor. Peki belli kriterleri taşıyan kişiler arasından. Bunları seçtikten sonra üç tane aday kalıyor. Onların içerisinde bir kişi müdür olarak okula seçilir. Ama siyasi yapısı etnik yapısı Önemli değildir. Belli bir süreliğine müdür olarak atanıyor daha sonra bunların yıllık başarısını bakılıyor. Ve yine ben de müdür olarak öğretmenlerin başarısını bakarak yine onları ben seçiyorum diyor. Sözleşme şeklinde. Ve bence çok güzel oturmuş modern bir sistem.”(Y11)

Tablo 4.9’da “profesyonel yöneticilik” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin dördü yönetici yetiştirmede meritokrasinin rolüne ilişkin yetiştirme sürecinde yöneticiliğin profesyonel bir meslek olarak algılanması gerektiğini belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

“Yöneticilik öncelikle görevlendirme ya da ikinci bir görev gibi değil de aslında bir meslek olarak algılanmalı.”(Y2)

“Yöneticilik öğretmenlikten ayrılmalı ayrı bir eğitimin alınarak yapılması gerekir. Bu konuda yüksek lisans yapılabilir.”(Y6)

“Kuvvetle muhtemel belki akademik bir eğitim veren ya da ne bileyim bölümsel olarak bir eğitim veren sistem kurulabilir. Ama benim düşüncem aslında belki de yöneticilerin daha çok işletme mezunları üzerinden seçilerek öğretmenlerin daha çok işlerine kanalize edilmesi. Yani öğretmenden yönetici doğurmaya çalışmak çabamızdan vazgeçip belki eğitim sistemimizle ilgili bilgi sahibi olan kişinin işletmecisi mantığı ile yetiştirilerek okulların içinde olmak. Çünkü bir yöneticinin mali konularda bilgisi olması gerekir. Teknik konularda bilgisi olması gerekir. Ahlaki konularda bilgisi olması gerekir. Dini konularda bilgisi olması gerekir. Sosyal anlamda aktif olması gerekir. Birçok özelliği bir kişide

bulmaya çalışırken belki de doğru seçimi yapamıyor olabiliriz. İşte bu nokta liyakat esaslı seçimde sıkıntı yaşıyor olabiliriz.”(Y7)

Tablo 4.9’da “uygulamada yok” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin yedisi yönetici yetiştirmede meritokrasinin rolüne ilişkin yetiştirmenin uygulamada olmağını belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

“Bence yetiştiremiyoruz. Yönetici yetiştirmeye yönelik bir çalışma yok. Sadece sınava girip almış olduğu puana göre yönetici olarak atanıyor “(Y1)

“Ülkemizde yönetici yetiştirme diye bir kavram yok. İşte açılan sınavlarla o sınavlarda bazı konuları ezberleyerek ya da mülakatlardan geçerek insanlar bir yerlere layık görülüyor ve görevlendiriliyor. Yöneticiler kesinlikle yetiştirilmeli.”(Y4)

“Bu kapsamda bire bir yetiştirme olduğuna inanmıyorum. Ancak kesinlikle olmalı, hakikaten liyakat sahibi mesleğinde başarılı olabilecek dolayısıyla mesleğin bütün amaçlarını bir araya getirebilecek kapsamda bir yöneticiden bahsedeceksek eğer, o kişiye bir liyakat kıyafeti giydirmemiz gerekiyor.” (Y5)

“Meritokrasinin eğitim de rolü yok. Bu alanda eğitim veren kurum ya da kuruluş yok. Üniversitelerde böyle bir bölüm yok.”(Y6)

“Şu anda yani yetiştirmeyle ilgili liyakata dayalı olarak bir yetiştirme sistemimiz mevcut değil. Yani biz şu anda kendi belki siyasi kriterler belki de yöneticilerimizin kendi baz aldığı kriterler bazında değerlendirmeler yapılarak inha yöntemi ile yöneticilerin atanması isteniyor.”(Y7)

“Uygun yönetici yetiştiremiyoruz öncelikle. Hatta stajyer yönetici olmalı. Stajyer müdür, müdür yardımcısı olmalı. Liyakatlı atama bu şekilde olur. Doğrudan yönetici yapmamak lazım.”(Y9)

“Sadece okul müdürlüğe için değil bütün kurumlara gelirken yetiştirme olayı yok.”(Y10)

Tablo 4.9’da “uzmanlaşma” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin altısı yönetici yetiştirmede meritokrasinin rolüne ilişkin yetiştirme sürecinde yönetici adaylarının belirli konularda uzmanlaşmasının önemli olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

“Yöneticilik de dallara ayrılmalı. Bir yöneticinin her işe bakması her alanda yeterli olması çok da mantıklı gelmiyor bana. Yani örneğin bir müdür yardımcısı mali işlere, bir müdür yardımcısı teknik işlere biri eğitim öğretime yaygın eğitimlerde biri denetimlerle ilgilenmelidir. Bu şekilde ayrılmalar olmasa yönetim işleri de şimdiki olduğu gibi birbirine karışıyor. Belki bu şekilde uzmanlaşmada sağlanmış olabilir.”(Y2)

“Yöneticiler branşlaşabilir. Benim işim eğitim öğretim, eğitim öğretimin gidişatı. Ben muhasebeci miyim, muslukçu muyum şu an kendi yaşadıklarımın yola çıkarak rehber öğretmen miyim boş ders dolduran mıyım? Yani görev tanımının olmaması bence bir müdür yardımcısı müdürün verdiği her işi yapar gibi yönetmelikteki bir madde bile çok doğru değil. Bir görev tanımı olmalı muslukta temizlikte her konuda müdür yardımcısından sorumlu olmamalı. Yönetici olarak gelenler ya inşaat emlak işlerine bakıyor eğitim öğretim eksik kalıyor. Eğitim öğretime bakını az gördüm şu ana kadar. Her okulda böyle bir teknik müdür yardımcısı olmalı. O müdür yardımcısı fiziki şartları ile alınması değişmesi gerekenlerle ilgilenmeli. Hatta okulun muhasebe para işlerinden anlayan bir memur atanmalı. Bu da ciddi iş yükü.”(Y4)

“Sadece idari ve mali işlerle ilgilenecek bir müdür yardımcısının olması gerekiyor. Eğitim işlerinden uğraşan birisi olması gerekir. Personel işleriyle ilgilenen birisi olabilir, daha profesyonel daha güzel bir şekilde bir planlama yapılabilir. Birçok okulda, siz de daha önce müdür yardımcılığı yaptınız ama görevlendirme listesi çıkar. Listede ne varsa sizin baktığınız o görevler çıkmıştır. Bu işlerle uğraşırken ve zaten eğitim öğretim kısmına da çok vakit ayıramazsınız Onun daha çok bir profesyonel tarafının olması taraftarıyım.”(Y7)

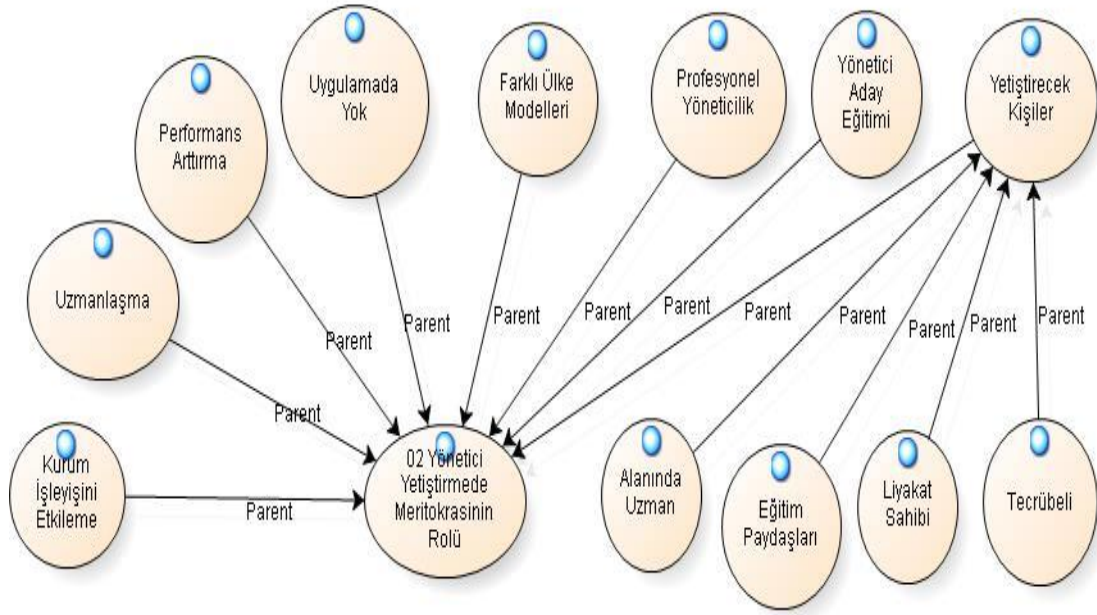
“Finlandiya'daki okul müdürüne şunu sordum. Camınız kırılmıyor mu çerçeveniz akıyor mu çatınız akıyor mu fotokopi makinanız bozulmuyor mu. bunlara nasıl başa çıkıyorsunuz? dedim adam bana güldü. Ve dedi ki bu işlere bakan okulumuzda teknik sorumlu var. Ben okul müdürüm okulun eğitim ve öğretiminden sorumluyum. Biz bugün bütün saydığımız bu materyaller fotokopi makinası çatının akması camın kırılması fiziki şartlar vs vs. bunların en zor yanı bunların kaynak bulma işi. Maalesef enerjimizi vaktimizi bütün işimiz gücümüzü bırakıp onlara harcıyoruz. Bugün az önce söylediğim gibi bu okulda 2000 tane öğrenci var 2000 tane öğrenci 100 tane öğretmen demek annesiyle babasıyla

velisi ile kardeşi ile 8000 kişi demek. Bu sayı baktığımızda bu sayı neredeyse nahiye eski değişle neredeyse bir beldenin kaymakamın görev dâhiline giriyor bu sayı. Peki bu nüfusu kaymakam nasıl yönetiyor eğitim işlerinden sorumlu bir milli eğitim müdürü vardır. Örneğin biz biraz önce dediki teknik işlerden temizlik işlerinden bahsettik. Normalde bu işleri kim bakar belediye bakar biz belediyenin işinde yapıyoruz. Peki bu çocuğun güvenliği normalde kim yapar jandarma yapar emniyet yapar ama maalesef bunuda biz yapıyoruz. Çocukları mesela sağlık ve bunun gibi benzeri işleri var Ama maalesef bu işleri yine biz yapıyoruz. Ve bunları çoğaltmak mümkün tabii ki de bu örnekleri çoğaltmak mümkün. Bu teknik konulara da ilaveten bir şeyler eklemek isterim. Eğitimin eğitimcinin eğitim yönetiminin farkında olmamız lazım. Devletin ve milletin bunun farkında olması lazım zamanında bu ülkede mektupla öğretmen oldu insanlar.”(Y11)

“Yani biz buna idari müdür yardımcısı desek ya da fiziki şartlardan sorumlu müdür yardımcısı desek yani ama okulun camı kırıldı o bakıyor iş güvenliğine o bakıyor muhasebeye o bakıyor yani eğitim öğretimle alakası yok ama bu işlerin hepsi.”(Y12)

“Teknik müdür yardımcılığından da teknisyen ya da tamircilik anlaşılıyor. Bu da olmaması gerekiyor. Okullarda birer tane teknisyen ya da hizmetlinin bir tanesi böyle tamir işlerinden anlayan birisi olsa hatta hizmetlimiz olsa ki hizmetlimiz bile yok. O zaman idareci sadece eğitim öğretime bakar. Şu an idarecimizin biri şu an bu işlere bakıyor. Aslında bir idarecinin bu işleri yapmaması lazım. Koordine etmesi lazım. O işleri yapabilecek bir personelin olması lazım.”(Y13)

Yönetici görüşlerine göre yetiştirmede meritokrasinin rolüne ilişkin yöneticilerin tamamına yakını meritokrasinin uygulamada olmadığını ancak yöneticilerin yöneticiliğe atanmadan önce yönetici aday eğitiminden geçirilmesinin önemini ifade etmişlerdir. Yöneticilerden bazıları ise profesyonel yöneticilik ve uzmanlaşmanın olması gerektiği yönünde hemfikir oldukları saptanmıştır. Yönetici adaylarını yetiştirecek kişilerin ise alanında uzman, tecrübeli liyakat sahibi ve eğitim paydaşı olması gerektiği yönünde görüş belirtmişlerdir.



Şekil 4.7. Yönetici Görüşlerine Göre Yönetici Yetiştirmede Meritokrasinin Rolü

Tablo 4.10. Yönetici Görüşlerine Göre Yönetici Atamada Meritokrasinin Rolü

Temalar	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	f
Adaletli Olma							√						√	2
Deneyim Sahibi Olma			√		√			√						3
Kademeli Geçiş		√	√					√	√		√	√	√	7
Kurum Gelişimine Katkı Sağlama		√	√	√	√		√		√			√		7
Liyakat Sahibi Olma	√	√		√	√		√	√	√	√	√	√		10
Mentor ve Mes. Değ. Yeterli Olma						√								1
Okulların Böl. Göre Sınıflandırılması							√		√		√	√	√	5
Öğrenci Başarısını Artırma		√		√	√		√				√			5
Veli Desteğini Alma		√	√	√	√	√	√				√	√	√	9
Yazılı ve Sözlü Sınavların Olması	√				√	√							√	4
Öğretmen Gelişimine Destek Olma				√	√		√		√		√			5

Tablo 4.10’da “adaletli olma” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin ikisi yönetici atamada meritokrasinin rolüne ilişkin atama sürecinde adaletli olmanın önemli olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

“Her anlamda en azından oraya dürüst bir şekilde gelmiş olan kişinin yetiştirecekleri öğretilerde öğrenci de dürüst olacaktır. Bu da dürüstlük temeli

aldığımızda adalet ile birleştirdiğimizde her zaman için sonuç iyi olacaktır.”(Y7)

“Öğretmenlerin de politik görüşleri ya da duruşları olabiliyor. Liyakatla atanan müdürün de öğretmenlere liyakatlı bir şekilde davranabilir. Mesala okul müdür yardımcılarını görevlendirmesi yaparken ve öğretmenlerinin görev dağılımlarını yaparken öğretmenlerin kabiliyetlerine göre yapar. Öğrencilerine eşit şekilde davranabilir. Sorunu getirdiği öğrenciye çünkü öğrencinin ailesinden davranışından kendisine yakın ya da uzak buldukları olabilir. Ama hepsine adil bir şekilde davranır. Oraya liyakatla atadığımız yönetici. Veliler tarafından da eğer siz liyakatla atanmışsanız daha çok saygı duyulacaktır.”(Y13)

Tablo 4.10’da “deneyim sahibi olma” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin üçü yönetici atamada meritokrasinin rolüne ilişkin atama sürecinde deneyim sahibi olmanın önemli olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

“Mevcut kriterlere göre ben yeni son mevzuatla atanmış değilim daha önceki atananlardanım o günkü şartlara göre mülakat anlamında beni kimse mülakata sokmadı benim tavırlarım nasıldır insanlarla iletişimim nasıldır bunlara bakılmadı ben bugünkü anlamda bunları yapabiliyorsam bu benim kendimi yetiştirmemle alakalıdır.”(Y3)

“Bugün otuz yıllık bir yöneticinin bütün liyakat esaslarına sahip olsa bile kasıtlı yaklaşan bir veli ile kasıtlı yaklaşan bir öğretmen ile bir tartışma ortamına istemese de girebilir, bunlar ilk zamanlar daha çok olurken ilerleyen zamanlarda tecrübe kazanıldıkça bunlar azalacaktır.”(Y5)

“En az iki sene müdür yardımcılığı yapılmalı. Asıl iş müdür yardımcılığı esnasında öğreniliyor. Mevzuatla haşır neşir oluyorsunuz. Yönetmeliğin uygulamasının bizzat yaşandığı yer müdür yardımcılığı. Hem eğer sistem kurulabilse, müdürlerin niteliklerinde ciddi artış olacağından, bir müdür yardımcısı olarak göreve başlayan müdür adayı, önünde güzel bir rol modelle birlikte çalışıp problem çözme becerilerini de geliştirecek.”(Y8)

Tablo 4.10’da “kademeli geçiş” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin yedisi yönetici atamada meritokrasinin rolüne ilişkin atama sürecinde kademeli geçiş

uygulaması yapılmasının önemli olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

“Bu alanda yüksek lisans veya doktora yapmış olma, dil bilme, yöneticilik deneyimi olma, müdür yardımcısı, müdür, şube müdürü, ilçe milli eğitim müdürü gibi sırayla yükselme. Bir kere kesinlikle ürün değerlendirmesi yani portfolyo değerlendirmesi olmalı, terfiler kademeli olmalı, müdür yardımcılığı yapmayan müdür olmamalı, okullar a, b, c gibi sınıflandırmalı. Alt kademeli okullarda görev yapmayanlar a, b sınıfı okullarda görev yapmamalı.”(Y2)

“Bu işe vakıf olabilmesi için orayı bir görecektir ama oradaki kriterler de farklı şimdi on sene deriz biz bunu ama adam köyde birleştirmiş sınıflarda çalışır sonra merkezdeki bir okulda idareci olur mu olur ama bu da doğru olmaz onun için onun idareci olacağı okulda onun orada ders okutması gerekir bir meslek lisesinin müdürününün o derslere girmiş olması gerekir orada müdür olabilmesi için artı müdürlük için müdür yardımcılığı yapması gerekir ağır ağır çıkılması gerekir merdivenlerden.”(Y3)

“İşin önemi anlaşılmalı. İnsan yönetici olacağını bilmeli. Esasında liyakat sisteminde şu vardır aslında. Bir işe başlarken hangi liyakat hangi sistem olursa olsun başlarken sonucunu süreç içerisinde niye varacağını hangi süre sonunda ne olacağını bunu sonucunda ne olacağını ne olamayacağını bilmesi gerekir. Onun gerek özlük hakları olarak gerek ise kıdem makam ve mevki olarak başta bilmesi gerekir. Ama bizde maalesef müdür ve müdür yardımcıları iki dudak arasında bir yere atanıyor. İki yıl sonra üç yıl sonra dört yıl sonra ne olacağı belli değil. Bir yere öğretmen olarak gönderilebiliyor. İkinci olarak yöneticilik arasında da belli kriterler olabileceği gibi A tipi B tipi C tipi gibi Emniyet Müdürlüğünde olduğu gibi. Birinci sınıf, ikinci sınıf, üçüncü sınıf emniyet müdürleri vardır biliyorsunuzdur. Bizde de olmalı. Bugün benim okulumda 2000 tane öğrenci var. 100 tane öğretmen var. Antalya'nın en gözde ve en problemlisi okullarından bir tanesi. Bir X okulundaki ya da bir köy okulunda ki 30 öğrenci ve 12 öğretmenli bir okul müdürü ile benim çalışma şartlarım bir değil. Dolayısıyla özlük haklarımın da bir olmaması gerekir. Yetiştirilme şeklimde atanma durumunda işte buradan başlayacak. Nerede başlayacağımı A tipimi B tipin mi C tipimi ve bundan sonra nereye varacağımı bilmem gerekir.”(Y11)

“O zaman şunu görüyoruz ne kadar liyakatlı yetiştirirsek yetiştirelim bir ödül sistemi ya da performans değerlendirmenin karşılığında ya maddi olarak ya manevi olarak yükseltme kademe olarak yükseltmemiz gerekiyor.”(Y12)

“Öncelikle müdür yardımcısı olması gerekiyor kesinlikle müdür yapılmaması gerekiyor yani bir öğretmenin her kademeye görmesi gerekiyor işin mutfağı esas budur. Ben şu anda müdür yardımcılığı yapıyorum eğer ben direk müdür olsaydım kesinlikle başarılı olamazdım kademelerin en altından başlayarak önce müdür yardımcısı, müdür, şube müdürü, ilçe milli eğitim müdürlüğüne kadar yükseltmemiz gerekir.”(Y13)

Tablo 4.10’da “kurum gelişimine katkı sağlama” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin yedisi yönetici atamada meritokrasinin rolüne ilişkin atama sürecinde kurum gelişimine katkı sağlamanın önemli olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

“Meritokratik atamanın etkisi tabii ki olumlu anlamda olacaktır. Liyakatle atanan yöneticinin okul başarısı da artar, velilerin yönetime katkısı da artar, öğretmenlerin yönetime olan inancı artar, kısacası her şeyi olumlu etkiler.”(Y2)

“Tüm bu kriterleri geçerek gelen kişinin ben çok donanımlı olduğunu düşünüyorum bu sistem olduktan sonra öğretmenlerin de belli bir duruma gelmiş olur iyi bir müdür aynı zaman da iyi bir organizatör iyi bir şeftir bunu iyi yaparsa her şey orda tıkır tıkır yürür zaten öğretmenleri de organize edecek akademik anlamda başarıyı da getirecek sosyal etkinlik anlamın da da başarıyı getirecek olan da bu donanımlı müdürdür.”(Y3)

“Liyakat ile atanan yönetici öğrencilere motivasyon sağlayacaktır. Liyakatla atanan yönetici insanlara nasıl yaklaşacağını biliyor. Eksikleri işgörenlerle birlikte tartışacaktır. Onlara çözüm üretebilecektir. Zaten bir lider gelmiş oluyor okula. lider davranışıyla, konuşmasıyla herşeyiyle birçok kişiye örnek olacaktır. Kurumun kültürünü, ruhunu değiştirip dönüştürecektir. Biz lider getiriyoruz okula liyakatı ile bir lider. Yoksa hasbelkader işleri yürüten biri değil. Liyakat ile atanan yönetici veliyi peşinden sürükleyebilir. Siz özel bir insan yetiştirdiniz yani herhengi biri değil bu kişi. Eğer doğru bir iş tanımı yapılırsa bu kişi oturup burada kâğıtların evrakların arasında bunalmak ya da mevcutu götürmek değil

değiştirip dönüştürecektir velisini de öğretmenini de kurumunu da ileri taşıyacaktır liyakat ile.”(Y4)

“Eğitim öğretimin meritokrasiye etkisi, olumlu yönde olur, bugün yöneticiden kaynaklanan sıkıntuların büyük bir kısmı yok olur. Çünkü problemlere karşı bakış açısı farklı olacaktır, iş yapabilecek bakış açısı farklı olacaktır, performansı daha farklı olacaktır, bundan dolayı layıkıyla ne yapmışsa bunun karşılığını alacaktır. Performansa dayalı yönetim anlayışı görüşülüyordu bu da terfi de dikkate alınabilir. Liyakatlı bir yöneticinin öğretmenlere karşı durumu, takım çalışması içinde olur, tek başına hiçbir şeyi götürmeye çalışmaz, kendi elindeki pek çok imkânı arkadaşlarına dağıtır. Sorumlulukları, yetkileri paylaşır. Bu şekilde pek çok alanda takım çalışması yapar.(Y5)

“Eğitim sisteminin gelişmesinde en büyük etken olacaktır. Eğitim sistemimiz gelişecek ve geliştikçe de ister istemez hem çocuklarımızın eğitim kalitesi arttıkça Bizim kültürel anlamdaki çağdaşlık anlamındaki Seviyemizin ilerlemesi, buda bilinçlenme. Otomatik olarak etki dalga gibi yayılarak ekonomik, kültürel, milli anlamda başarıları arttıracaktır.”(Y7)

“Liyakatlı bir şekilde atama olursa problemler azalır. Öğretmen, idare bazında problem azalır. Verim artar. Öğretmenin verimi artar. Öğretmen sizi utandırmamak adına bir tık fazla çalışır. Okul kendini yeniler, sürekli gelişir, okula huzur gelir. Sorunlar kendiliğinden çözülür. Okul kendini yeniler başarı gelir. Şu anda okullarda bir sürü soruşturma vb. var. Liyakatlı atama olursa bu sorunlar kendiliğinden azalır.”(Y9)

“Bir kere gerekli bilgi birikimine donanıma sahip yetiştirilmiş ise personelini motive edebilir, öğrencisini motive edebilir sınava hazırlık konusunda onlara yön verebilir çalışmalarına destek olabilir okulun ihtiyaçlarını çeşitli kaynaklardan araştırıp biliyorsunuz devletin kurumlara verdiği herhangi bir ödenek bir şey yok daha ileriye götürmek için imkânların öğrencilerin daha olanak ve daha iyi görmesini sağlamak sağlayabilmek için elinden gelen her şeyi yapar diye düşünüyorum.”(Y12)

Tablo 4.10’da “liyakat sahibi olma” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin onu yönetici atamada meritokrasinin rolüne ilişkin atama sürecinde liyakat sahibi

olmanın önemli olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

“Yöneticinin öğretmenliği zamanında bir başarısı olması gerekiyor, girmiş olduğu sınavda başarı elde etmesi gerekiyor yani cv sinin iyi olması gerekiyor. Bu kriterlere bakarak birde başarıya aç olsun ki o gittiği kurumda verimli olsun. Böyle çalışmaların yapılması gerekir yüksek lisansta söyledik zaten projelere katılmış olması gerekir. Buda o insanın başarılı olacağını ya da liyakatta önde olacağını gösterir. Seçilmesini de sağlayabilir.”(Y1)

“Meritokratik atamanın etkisi tabi ki olumlu anlamada olacaktır. Liyakatla atanan yöneticinin okul başarısı da artar, velilerin yönetime katkısı da artar, öğretmenlerin yönetime olan inancı artar, kısacası her şeyi olumlu etkiler. Ben hem sınavla hem de görevlendirmeye atandım, iki şekli de gördüm ve yaşadım. Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans mezunuyum. 4 yıldır bu işi yapıyorum, açıkçası diğerlerine göre meritokratik alarak atandığımı söyleyebilirim. Çünkü sadece sınavla atanmak da yeterli değil, sadece görevlendirmeye atanmak da. İkisinde olumlu sonuç alınan gidilen yerlerde de benimsenen yöneticilerin liyakatlerinin daha yüksek olduğuna inanıyorum. Çünkü ben atanırken doktora yapıyor olmam pozitif bir etki yaratmıştı, demekki insanlar meritokrasiye az da olsa inanıyor. Ama herkes için bu durum böyle mi bilemem.”(Y2)

“Eğitim öğretimin meritokrasiye etkisi, olumlu yönde olur, bugün yöneticiden kaynaklanan sıkıntuların büyük bir kısmı yok olur. Çünkü problemlere karşı bakış açısı farklı olacaktır, iş yapabilecek bakış açısı farklı olacaktır, performansı daha farklı olacaktır, bundan dolayı layıkıyla ne yapmışsa bunun karşılığını alacaktır. Performansa dayalı yönetim anlayışı görüşülüyordu bunun terfiinde bunlar dikkate alınabilir.”(Y5)

“Sadece eğitim yöneticisi için değil, bütün meslek dallarında meritokrasi önemli, liyakat önemli olmalı. Bir işi birilerinin yapabilmesi için elimizde ölçütler olmalı neden bu kişiyi seçtiniz dedikleri zaman cevap verebilmek için. Yetenekleri nedir? Bu iş için yeterli mi? Deneyimi ne kadar? Kaldırıp iki yıllık bir öğretmeni okul müdürü yaparsanız olmaz. Neden olmaz? Bu adam tamam kağıt üzerinde mevzuatı bilir filan ama bu iş mevzuatla bitmiyor ki, bunun bir de

uygulama alanı var. İnsan ilişkileri yönü var, iletişim yönü var. Uzar gider bu liste, kıdem de önemli, pişmesi önemli. Bu yüzden eğitim yöneticisi yetiştirme ve görevlendirme sürecinde liyakat konusu önemlidir diyebilirim. Eskiden hiç yoktu. Şimdi şimdi biraz öğretmenlikteki başarıları filan, eğitim durumu gibi etkenler göz önünde bulundurularak bir de mülakat yapılarak daha fazla meritokrasiye önem verilmiş oluyor. İncelendik, kontrol edildik, geçmiş deneyimlerimizde göz önünde bulunduruldu, uygun görüldü yani”(Y8)

“21 sene önce il milli eğitim müdürünün onayı ve görüşü ile bakanlık tarafından atandım. Stajyerlik yaptım denebilir. Çeşitli kişilerin onayı ve uygun görüşü ile atandım. Tam olarak liyakatlı olarak atanmadım, ama tabiki eski müdürlerden olarak diğerlerine göre daha liyakatlı olduğum söylenebilir. Genellemek doğru olmaz bugün bazı kurumlara 100 alan değil de 50 olan atanıyor. Bu da çeşitli sorunların yaşanmasına neden oluyor. Yani liyakat dikkate pek alınmıyor.”(Y9)

“Şuan ki dönemde ise tanıdık ahbab olan kişiler arasında bu kişi uygundur şeklinde atamalar oluyor. Bu kişinin yöneticilik yapıp yapamayacağına birileri karar veriyor yani bir ölçüt yok.”(Y10)

“Osmanlı da Enderun Mekteplerinden bahsettik. Osmanlı 700 yıl bu cihana hükmetmiş bir devlet yapısına sahiptir dolayısıyla içerisinde güçlü bir liyakat sistemi ile yapısıyla güçlü olmuştur. Yani sadece kılıç kuvvetiyle silah kuvveti olmamıştır. Hükmetmek sadece topla tüfekle olmaz. Günümüzde şu anda cihana hükmeden Amerika Birleşik Devletleri'nin hatta Osmanlı'nın liyakat sistemini aldığı söylenir. Bir kere kabul görmüştük olacak. Bunu açmak gerekirse öğretmen okulun paydaşları kimlerdir öğretmenlerdir ve ve buna bağlı hizmet veren kuruluşlardır liyakatla gelmiş kişi kabul görmüş demektir. Neden kabul görmüş çünkü belli eğitim aşamalarından geçmiş olsun bana belli vasıfları unsurları taşıyan bir kişi olarak saygınlık görecektir. Zaten makamın verdiği temsilin verdiği bir güç vardır ama artık liyakat almış kişi artık makama güç verecek ve bunu dışarı yansıtacaktır. Bütün görevlerimi yetkilerimi bildiklerimi arkamda bunu bırakarak düz öğretmen olarak tekrar göreve başladım. Bence bu da yanlış biraz önce aidiyet duygusu dedik ya. Güvenli bakış dedik ya işte bu yanlış. Sonra gittiğim okulda yine müdürü abimizin müdürümüzün talebi ile yeniden müdür yardımcısı olarak göreve başladım. Yine vekâleten müdürlük yaptım. Daha sonra sınav sistemi çıktı sınavı kazandım ve liyakatla müdür

oldum. Biz sınavdan sonra bir aylık yetiştirme kursuna alındık zaten o zaman. eksiklikleri ile beraber bence güzel bir sistemdi.”(Y11)

Tablo 4.10’da “mentor ve meslektaş değerlendirmesinde yeterli olma” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin biri yönetici atamada meritokrasinin rolüne ilişkin atama sürecinde mentor ve meslektaş değerlendirmesinde yeterli olmanın önemli olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüş aşağıda verilmiştir:

“Benim ilk atamam için bunu söyleyebilirim ama şu anki durum da bu söz konusu değil. Beni okul müdürü önerdi. Aslında benim burada serzenişte bulunduğum o zaman biz 4+4+4 ya yeni geçmiştik ben yüksek bir puan almıştım normalde benim bu okula daha önce gelmem gerekiyordu ama biraz geç gelen bir adalet oldu”(Y6)

Tablo 4.10’da “okulların bölgelere göre sınıflandırılması” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin dördü yönetici atamada meritokrasinin rolüne ilişkin atama sürecinde okulların bölgelere göre sınıflandırılmasının önemli olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

“Aslında usul olarak zaten benzer bir şey uygulanıyor bizde. Pratikte böyle bir şey var. Genelde gönüllü müdür yaptıkları müdür yardımcılarını daha küçük okulda değerlendirerek daha tecrübeli müdürleri daha büyük okullara veriyorlar.”(Y7)

“Bu kişi seçilir. Müdür yardımcısı olur nereye tecrübeli müdürlerin yanına. Hatta okulda deneyimli müdür yardımcısı da değerlendirecek, stajyer yöneticileri sonra atayacağız. Neye göre okulların kademelerine göre. Yani A tipi okul, B tipi C tipi okul gibi adım adım yükselme olmalı. Komisyon puanına göre okul tipine atama olur.”(Y9)

“Yöneticilik arasında da belli kriterler olabileceği gibi A tipi B tipi C tipi gibi Emniyet müdürlüğünde olduğu gibi birinci sınıf, ikinci sınıf, üçüncü sınıf emniyet müdürleri vardır biliyorsunuzdur. Bizde de olmalı. Bugün benim okulumda 2000 tane öğrenci var. 100 tane öğretmen var. Antalya'nın en gözde ve en problemliliklerinden bir tanesi. Bir X okulundaki ya da bir köy okulunda ki 30 öğrenci ve 12 öğretmenli Bir okul müdürü ile benim Çalışma şartlarım bir değil. Dolayısıyla Özlük haklarımın da bir olmaması gerekir. Yetiştirilme şeklimde

atanma durumunda işte buradan başlayacak. Nerede başlayacağımı A tipimi B tipin mi C tipimi ve bundan sonra nereye varacağımı bilmem gerekir.” (Y11)

Tablo 4.10’da “öğrenci başarısını arttırma” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin beşi yönetici atamada meritokrasinin rolüne ilişkin atama sürecinde öğrenci başarısını arttırmanın önemli olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

“Liyakat ile atanan yönetici öğrencilere motivasyon sağlayacaktır. Liyakatla atanan yönetici insanlara nasıl yaklaşacağını biliyor. Eksikleri işgörenlerle birlikte tartışacaktır. Onlara çözüm üretebilecektir. Zaten bir lider gelmiş oluyor okula. Lider davranışıyla konuşmasıyla herşeyiyle birçok kişiye örnek olacaktır. Kurumun kültürünü ruhunu değiştirip dönüştürecektir. Biz lider getiriyoruz okula liyakatı ile bir lider. Yoksa hasbelkader işleri yürüten biri değil.”(Y4)

“Öğrenci başarısını çok yönlü düşünelim sadece akademik olarak düşünmeyelim. Sosyal, kültürel, sportif faaliyetleri de işin içerisine katalım. Tek başına akademik başarı olarak bir okul değerlendirilecek olursa öğrencinin isteği okulda gerçekleşmemiş olur dolayısıyla öğrenci okulunda aradığını bulamıyorsa sadece akademik başarı üzerinde çalışan eski dersaneler tipinde düşünelim ki eski dersanelerde öğretmenler biraz daha öğretmenlik kılıfından uzak kalıp öğrenciye yakın olmak zorundaydı ki öğrenciyi o kurumlar içerisinde tutsun akademik başarı için. Eğer bu akademik çerçevede düşünürsek öğrenciyi okullarda tutamayız. Yine öğretmenine küskün olur yine yöneticiye küskün olur. Ama bunu sportif, sosyal ve kültürel etkinliklerle zenginleştirecek olursa açıkçası öğrencinin hayal ettiklerini okulda ona okul yöneticileri, rehberlik servisi, öğretmenler hatta hizmetliler dâhil öğrenciye bu şekilde bir yaklaşım olursa öğrenci o zaman okuldan da ayrılmak istemeyecektir.”(Y5)

“İster istemez iyi yetişmiş bir idareci sistem kurarken de öğrenci başarısı bazlı zaten bizim burada bulunma amacımız öğrencimizi daha iyi yetiştirmek en büyük etken onlar olacaktır.”(Y7)

Tablo 4.10’da “veli desteğini alma” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin dokuzu yönetici atamada meritokrasinin rolüne ilişkin atama sürecinde veli desteğini almanın önemli olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

“Merirokratik atamanın etkisi tabi ki olumlu anlamada olacaktır. Liyakatla atanan yöneticinin okul başarısı da artar, velilerin yönetime katkısı da artar, öğretmenlerin yönetime olan inancı artar, kısacası her şeyi olumlu etkiler.”(Y2)

“Veliyle de çok iyi bir iletişim becerisini sahip olmalı objektif olmalı herkese açık olmalı velinin desteğini almalı o ortamdaki herkesin çünkü buraya tecrübeyle gelecek uygulama safhalarından geçmiş olacak.”(Y3)

“Liyakat ile atanan yönetici veliyi peşinden sürükleyebilir. Siz özel bir insan yetiştirdiniz yani herhengi biri değil bu kişi. Eğer doğru bir iş tanımı yapılırsa bu kişi oturup burada kağıtların evrakların arasında bunalmak ya da mevcutu götürmek değil değiştirip dönüştürecektir velisini de öğretmenini de kurumunu da ileri taşıyacaktır liyakat ile.”(Y4)

“Liyakatlı bir müdürün veliyle durumu saygılı bir şekilde gelişir, birilerinin isteğiyle bir yerlere geldiğini kabul etmez kabul görmüş olur açıkçası.” (Y5)

“Velilerin yöneticilere bakış açısı ile ilgili olarak biraz önce de zaten sosyolog komisyonda olsun derken bunu kastetmiştim. Veli ile iletişimimiz iyi olsun diye düşünmüştüm. Yine bu bağlamda okul veli işbirliği açısından daha iyi olacağını düşünüyorum. Sizde biliyorsunuz başarının üçayağından birisidir okul veli öğrenci. Veli okul ile iletişimde olduğu zaman zaten bizim için iyi bir öğrenci yetiştirme anlamında paydaşımız velidir zaten.”(Y7)

“Veli üzerinde işine hâkim ne yaptığını bilen giyimiyle kuşamıyla duruşuyla söz sanatıyla etkili olan insan beni üzerinde bir saygınlık yaratacaktır. Dolayısıyla Bu da okulun tertip düzen ve disiplinine yansıtacaktır.”(Y11)

“Olumlu bir etki yaratır. Sorunları çözer iletişimi esas alır karşılıklı etkileşimde bulunur insanlarla öğretmenleriyle de aynı şekilde veliyle de aynı şekilde kurumu daha ileriye götürür diye düşünüyorum olumlu olur yansımaları.”(Y12)

“Veliler ile daha bir güçlü iletişim kuracağı için velilerin desteğini daha çok alacaktır. Öğretmenlikten sonra alacağı eğitim lisansüstü eğitim almış bir öğretmen olacaktır.”(Y13)

Tablo 4.10’da “yazılı ve sözlü sınavın olması” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin dördü yönetici atamada meritokrasinin rolüne ilişkin atama sürecinde

yazılı ve sözlü sınavın olmasının önemli olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

“Şuan ki atamalarda dediğimiz gibi başarıya bakılıyor gibi gördüm ben yani almış olduğu belgelere sınav sonuçlarına bakılıyor yeni yeni böyle bir düzenleme var ama mülakatta giriyor herhalde bunun içine.”(Y1)

“Bugünkü mevzuatta yönetici atama konusu buna uygun değil. Sınav var arkasından mülakat var bu mülakat ve sınavda başarılı olanlar orada da puanlama var o puanlama önceliğine göre kurumlara kendi tercihleri doğrultusunda atamaları yapıyor. Ama bu kavramlar altında birebir buna uygun olarak atanıyor diyemeyiz. Mevzuat buna elvermiyor.”(Y5)

“Şuanda liyakatlı gibi görünüyor. Atamalar sınav puanı üstünlüğüne göre atanıyor. Ama bu puanın yanında sözlü mülakat puanı muhakkak olmalı, sınav puanı olduğun da sadece şaibeyi ortadan kaldırmış oluruz ama sınav puanında yüz puan alan bir kişinin çok iyi bir yönetici olduğu anlamına gelmez. Onun içini doldurabilmemiz gerekiyor. Onun için sadece sınav kriter değil. Atama yaparken mülakat, psikolojik testler olması gerekiyor.”(Y6)

“Şu anda sınavla atanıyorlar müdür yardımcıları, müdürler ise mülakatla atanıyorlar. Önceden sadece sınavla atanıyorlardı. Sonra bir ara okul müdürünün teklifi ile ilgili o bölgenin amirinin onayı ile oldu. Şimdi yazılı artı mülakatla oluyor. Bu atama şekilleri herkese eşit şekilde uygulanabilse liyakatlı olabilir. Milli Eğitim Bakanlığı'nın dönem dönem yönetici alımları olduğunda duyurularda başvuracak. Başvuruda bulunanlara bir sınav yapılacak sadece yazılı sınav yeterli olmayabilir uygulamalı da bir sınav yapılması gerekiyor. Uygulamalı sınavda örnek olaylar sorulabilir yönetici adaylarına mülakat olabilir ama Mülakatta alakasız sorular değil örnek olaylar ve bununla ilgili çözümleri istenebilir.”(Y13)

Tablo 4.10'da “öğretmen gelişimine destek olma” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin ikisi yönetici atamada meritokrasinin rolüne ilişkin atama sürecinde öğretmen gelişimine destek olmanın önemli olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

“Bu kişi alacağı eğitimler içinde öğretmeni anlayabilme aşağıdaki kişi ne yapar bir alttakinin yükü nedir? Empati yapabilme o empatiyi yapabilmesi için

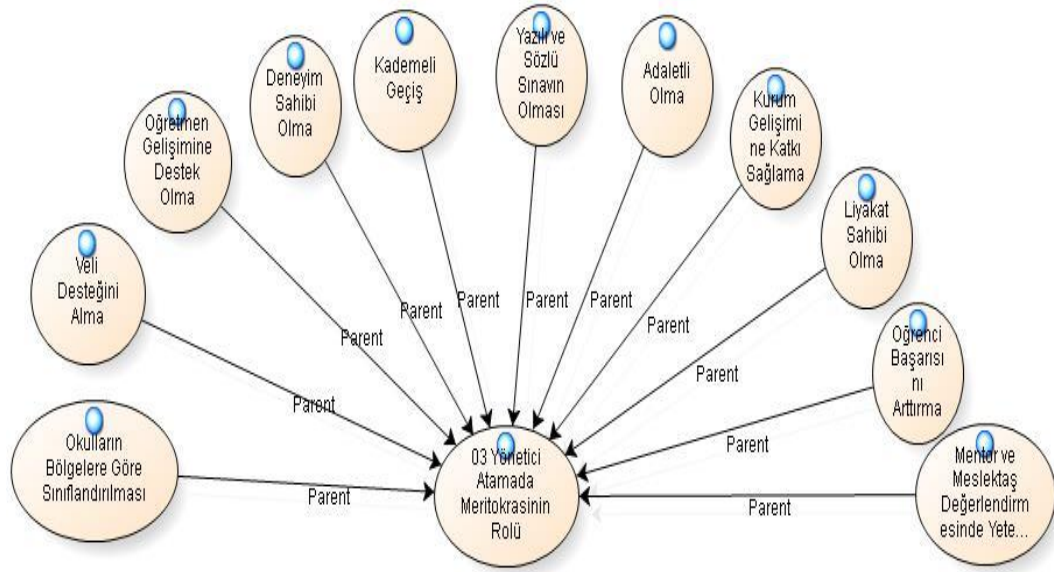
seçtiğiniz kişi zaten donanımlı bir kişi. Mesala nasıl yaklaşacağını bilecek, öğretmenin eksik alanlarını daha iyi tespit edecek, daha sıcak ilişkiler kuracak, sonuçta hangi kurumda çalışırsak çalışalım insan ilişkileri en önemli şey. Buradaki son model fotokopi makinesinin olması işe etkisi sıfırdır. Ama burada bir öğretmenin katkısı bir fotokopi makinesinden her zaman daha fazladır.”(Y4)

“Motivasyonu her zaman yüksek tutacaktır. Öğretmenin güvenini kazandıktan sonra bu liyakat noktasında bir alımın üzerinden geçen öğretmen idareci öğretmen, buna çok güvenilirdir dolayısıyla, onun çalışma prensiplerine uyum sağlanmasında motivasyonunda ve daha etkili verimli çalışmasında kesinlikle çok faydalı olacağını düşünüyorum.”(Y7)

“Bu şekilde atama olursa problemler azalır. Öğretmen, idare bazında problem azalır. Verim artar. Öğretmenin verimi artar. Öğretmen sizi utandırmamak adına bir tık fazla çalışır. Okul kendini yeniler, sürekli gelişir, okula huzur gelir. Sorunlar kendiliğinden çözülür. Okul kendini yeniler başarı gelir. Şu anda okullarda bir sürü soruşturma vb. var. Liyakatlı atama olursa bu sorunlar kendiliğinden azalır.”(Y9)

“Öğretmen üzerinde zaten yönetici bilirkişidir abidir abladır. Sevecendir ve bu da öğretmen üzerine olumlu etki yapacaktır.”(Y11)

Yönetici görüşlerine göre yönetici atamada meritokrasinin rolüne ilişkin yöneticilerin tamamına yakınının liyakat sahibi olma, kurum gelişimine katkı sağlama, veli desteğini alma, öğrenci başarısının arttırma ve öğretmen gelişimine destek olma konularının gerekliliğine ve önemine değindikleri görülmüştür. Yine bazı yöneticilerin yazılı ve sözlü sınavların olması okulların, bölgelere göre sınıflandırılması, kademeli geçiş ve deneyim sahibi olma konularına değindikleri saptanmıştır.



Şekil 4.8. Yönetici Görüşlerine Göre Yönetici Atamada Meritokrasinin Rolü

Tablo 4.11. Yönetici Görüşlerine Göre Yönetici Değerlendirmede Meritokrasinin Rolü

Temalar	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	f
Adaletli Olma							√				√			2
Alanında Uzman					√									1
Bölge Şartları Dikkate Alma		√	√					√	√		√			5
Görevde Yükselme-Düşme	√		√	√		√	√	√	√	√	√	√	√	11
Liyakatlı Kişilerin Değ.			√	√				√					√	4
Paydaşların Katılımı			√	√		√	√	√	√	√	√	√	√	10
Performans Değerlendirme	√		√	√	√				√	√	√	√		8
Portfolyo Değerlendirme		√	√	√			√		√		√			6

Tablo 4.11’de “adaletli olma” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin ikisi yönetici değerlendirmede meritokrasinin rolüne ilişkin değerlendirme sürecinde adaletli olunmasının önemli olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

“Tabiki de öğretmenler, bir idarecinin yönetsel anlamdaki becerilerini bir idarecinin daha iyi ölçebilirler ancak duygusal davranmazlarsa. Bazen öğretmenlerimizde yöneticilerimizde de duygusal davranırlarsa adaletimiz o zaman orda kopar. Değerlendirmede, adaletli yaklaşım sergilemiş olabiliriz ancak yöneticiyi gerçekten hakeden kişiye hakettiği puanı verilmesi ile ilgili kısmı birkaç örnekleme alıp bakmak lazım.” (Y7)

“Yöneticiliğe geçtiği gün bence sendikayı bırakmalı. Belki ben bir sendika üyesi olarak çok objektif davranabilecek bir insan olabilirim, tarafsız olabilecek bir yapıda olabilirim ama karşıdaki bana hangi objektif bakış açısıyla bakar. Bugün bir emniyet müdürünün, valinin, kaymakamın sendikası yoksa herkesin kabul gördüğü bir pozisyondaysa o zaman bizim de bizim de öyle olmamız gerekiyor. Yarınlara güvenle bakıp terfi etmem gerekir terfi etmek için de siyasilere veya dış etkilerin peşinde koşmamam gerekir.”(Y11)

Tablo 4.11’de “bölge şartlarını dikkate alma” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin beşi yönetici değerlendirmede meritokrasinin rolüne ilişkin değerlendirme sürecinde bölgenin şartlarının dikkate alınmasının önemli olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

“Bir kere kesinlikle ürün değerlendirmesi yani portfolyo değerlendirmesi olmalı, terfiler kademeli olmalı, müdür yardımcılığı yapmayan müdür olmamalı, okullar a, b, c gibi sınıflandırmalı. Alt kademe okullarda görev yapmayanlar a, b sınıfı okullarda görev yapmamalı.”(Y2)

“İyi okul kötü okul kavramımız var ya da merkez okul kenar okul bu belki mevzuatta yok ama söylem olarak var nasıl ki iyi öğretmen kötü öğretmen olduğu gibi iyi okul kötü okul da var bunların sebepleri var tabi ki o kişinin de isteği dikkate alınarak bir üst makama da olabilir geliştirilmesi düşünülen başka bir okul olabilir o standardı yakalaması açısından.”(Y3)

“Okul tipleri göz önüne alınarak terfi olabilir. A daki b ye B deki C ye terfi edebilir. Belli yılların sonunda yükselme olmalı.”(Y9)

“İkinci olarak yöneticilik arasında da belli kriterler olabileceği gibi A tipi B tipi C tipi gibi Emniyet Müdürlüğünde olduğu gibi. Birinci sınıf, ikinci sınıf, üçüncü sınıf emniyet müdürleri vardır biliyorsunuzdur. Bizde de olmalı. Bugün benim okulumda 2000 tane öğrenci var. 100 tane öğretmen var. Antalya'nın en gözde ve en problemlili okullarından bir tanesi. Bir x okulundaki ya da bir köy okulunda ki 30 öğrenci ve 12 öğretmenli bir okul müdürü ile benim çalışma şartlarım bir değil. Dolayısıyla özlük haklarımın da bir olmaması gerekir. Yetiştirilme şeklinde atanma durumunda işte buradan başlayacak. Nerede başlayacağımı A tipimi B tipi mi C tipimi ve bundan sonra nereye varacağımı bilmem gerekir.”(Y11)

Tablo 4.11’de “görevde yükselme ve düşme” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin beşi yönetici değerlendirmede meritokrasinin rolüne ilişkin değerlendirme sürecinin sonunda yöneticilerin performans notunun yüksek olması nedeniyle görevlerinden bir kademe görevde yükselme sağlanılmalı ancak performans notunun düşük olması halinde bulunduğu konumdan bir alt kademeye düşürülmesinin önemli olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

“Bir kere kesinlikle ürün değerlendirmesi yani portfolyo değerlendirmesi olmalı, terfiler kademeli olmalı, müdür yardımcılığı yapmayan müdür olmamalı, okullar a, b, c gibi sınıflandırmalı. Alt kademeli okullarda görev yapmayanlar a, b sınıfı okullarda görev yapmamalı.”(Y2)

“Taltif edilmeli yönetici, nasıl edilir bilemem. Ya okul müdürlüğü içerisinde de maaş farkı olan bir derecelendirme sistemi olmalı. A sınıfı müdür, B Sınıfı müdür gibi. Ciddi ekonomik farklılık da olmalı ki bir üst sınıfı özendirmeli.”(Y8)

“Okul tipleri göz önüne alınarak terfi olabilir. A daki b ye B deki C ye terfi edebilir. Belli yılların sonunda yükselme olmalı.”(Y9)

Tablo 4.11’de “liyakatlı kişilerin değerlendirmesi” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin dördü yönetici değerlendirmede meritokrasinin rolüne ilişkin değerlendirme sürecinde yöneticileri değerlendirecek kişilerin liyakata sahip olması gerekliliğinin önemli olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

“Liyakatla gelmiş kişinin de denetleyecek kişinin de liyakatlı olması gerekir aslında. Ben denetim işinin tek bir aşama da görmüyorum birkaç kişinin ağzında olmamalı günümüz de de nedir mesela müfettişler gelir o kurum bir gün ya da iki gün gelir denetler ama bunun da ben pek doğru olduğuna inanmıyorum. Bir denetim olmalı ama işin iç kısmında bir denetim olmalı okul içinde bir denetim olmalı.”(Y3)

“Önce hak etmeli yapacağı çalışmalarla, öngörüsü olmalı hedefi olmalı projeleri olmalı vizyonu ve misyonu tam anlamıyla yerine getirebildikten sonra göreve hakikatten layıkça getirilir. Tecrübeyi zaman içinde de kazanır.”(Y5)

“Değerlendirmeyi yapacak kişiler işgal ettikleri koltukları liyakat usulü ile mi elde etmişler buna bakılmalı. Bir kere değerlendirmeciler ait oldukları toplumca kabul görmüş, saygı duyulan, güven telkin eden kişilerden oluşmalıdır. Hem

değerlendirilen hem de değerlendirmeye girmese bile diğer gruplardan bireyler değerlendiricilerin verdikleri notlara güvenebilmeli, onlara inanabilmeli.”(Y8)

“Herhangi birini değerlendirecek bir kişinin o kişiyi değerlendirebilecek eğitime ya da bilgiye sahip olması gerek. Öğrenciler şu anda yöneticileri işte ona kızdıysa daha düşük bir puan veriyor ya da öğrenci dersi sürekli işleyen öğretmene daha düşük veriyor çünkü sıkıştırıldığını hissediyor.”(Y13)

Tablo 4.11’de “paydaşların katılımı” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin dokuzu yönetici değerlendirmede meritokrasinin rolüne ilişkin değerlendirme sürecinde özellikle yönetici ile kimler daha fazla çalıştıysa o paydaşların değerlendirme sürecinde daha fazla yer almasının önemli olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

“Öğretmen, öğrenci, veli, şube müdürü ve ilçe milli eğitim müdürü bir anlamda doğru ama yeterli değil tüm öğretmenlerin görüşü alınmalı müdür hakkında velilerin tümünün görüşünü almamız zor belki belli bir kısmının alınabilir. Öğretmenler ve öğrencilerden gelmeli veli de değil hatta milli eğitim de şube müdürünün değil orda şube müdürünün oradaki şeflerin bile bunda söz sahibi olmalı fikirlerini beyan etmeli çünkü tüm yapılan yazışmalar bir üst makamla yapılırken birebir okulun işleyişiyle ilgili sıkıntıları onlar yaşar. Buradaki sıkıntılarda müdürün haberi bile olmuyor belki daha çok görüşülen şefler oluyor.”(Y3)

“Mevcut sistemde 4 yılını dolduran yöneticiler değerlendiriliyorlar. Okul aile birliği, öğrenci temsilcisi, öğretmenler ve ilçe şube müdürleri ve ilçe müdürünün değerlendirmesi sonucu. Bu mevcut sistem liyakatlı değil bence. Liyakatlı olması için doğru veriyi doğru kişiden almak gerek. Orada çok hassas bir nokta var. Not veren kişilerin verdiği nottaki objektifliği çok önemli.”(Y4)

“Puan değerlendirilmesinde ilçe milliği eğitimlerinin devreden çıkarılması gerekiyor. Hiç rolü olmasın demiyorum rolü olsun ama bir insanın koltuğundan edecek kritik seviyede olmasın. Burada anket yapılan öğretmenlere de şunu demek istiyorum tamamen tarafsız hiçbir öğretmenin etkilenmeyeceği acaba hiçbir idarece bunu benim doldurduğumu bilir mi? Kaygısını korkusunu yaşamadan bir anket doldurması gerekiyor. O kriterleri gizli bir şekilde yapılması gerekiyor.”(Y6)

“İşin nasıl yapıldığını ve nasıl yapılması gerektiğine dair bilgiyi değerlendirecek olanlar yine yukarıdan bunu görebilecek olanlardır. O anlamda belki komisyona farklı kişiler dâhil edilebilir. Ama alttaki öğrenci, veli ve okul aile grubuyla ilgili anlamının üst tarafla eşit olmasını da çok doğru bulmuyorum. Şöyle birşey aklıma geldi. Siz bunları sayarken En yüksek yüzde 10 ile düşük yüzde 10 atarak bunu yapmak daha mantıklı olabilir. Çünkü burada bir duygusal davranabilecek bir ekip işin dışına çıkabilir. İyilik yapmak isteyen üst grupta, kötülük yapmak isteyen alt grup, bu durumdan çıkarılıp mantıklı olabilir.”(Y7)

“Sadece 2 öğretmen 1 okul aile başkanı 1 öğrenciyle değerlendirme olmaz, süreçteki herkesin değerlendirilmesi lazım. Herkese sormak lazım. Zor bir şey ama bir şekilde sağlanır. Tüm öğretmen, müdür yardımcıları, rehber öğretmen vb. yaymak lazım. Sadece TEOG, ÖSS sonucuna bakmamak lazım. İdari soruşturmalara, cezalara, ödüllere eğitime katkılarına vb. bakmak lazım. Şu andaki süreçte sıkıntı var. Çok yönlü bir değerlendirme olması lazım. 3 gündür tanıdığım Şube Müdürünün değerlendirmesi de doğru değil. Veli de değerlendirilenebilir. Ama velilerin tutumu farklı olabilir. 4 yılda bir değerlendirme olsun her yıl değil de. Performans Değerlendirme olsun. Her okulun başarı kriteri farklı. Okulun niteliğine göre değerlendirme olmalı. Her yıl değerlendirme biraz zor. 4 yılda bir olabilir. Öğretmeler de böyle değerlendirilebilir.”(Y9)

“Şu anki sistemde değerlendirme öğretmenlerin öğretmen kurulundan seçilen iki öğretmenin en kıdemli ve kıdemsiz öğretmenin değerlendirmesi bu işte %30'u. yine aile birliği temsilcileri de var bu işin içerisinde. Ve yüzde yetmiş'i ilçe milli eğitim müdürü ve şube müdürlerinin kriterleri herhangi bir amaç ya da kasıtlı söylemiyorum ama sizce ne kadar objektif olur. Bu ülke maalesef bunları da yaşadığı okulun gerçek paydaşlarından öğretmenlerden bütün puanları alıp milli eğitim müdürlüğü tarafından hiç değerlendirilmeyen ya da az puan verilip yöneticilik süresinin uzatılması olmayan müdürler oldu maalesef. Okul müdürü ile yönetilenler arasında ast üst ilişkisi vardır ve süreç içerisinde bu ilişkilerde çatışmalar olabilir olmalıdır da ama ne derece objektif olabilir o önemlidir Bu da süreç ve zaman içerisinde ben okul müdürlüğüm devam etsin diye popülist yaklaşımlara neden de olabilir. Bence başarı dediğiniz şey somut kriterleri

dayandırılır. Bugün bir milli eğitim müdürünün değerlendirilmesi tabiki de gerekir neticede onarlarda çalışıyorsun oraya verdin hizmet ya da oradan beklenen örgütsel ve eğitsel gibi hizmetlere de bağlıdır.” (Y11)

“Şu anda işte okul aile birliği temsilcisi öğretmen temsilcisi en yaşlı öğretmen en genç öğretmen hani bunların oranları şey olmalı önemli yani liyakati asıl oranlar belirliyor %25’i tutar da ilçe milli eğitime verirsiniz onlar da bazen siyasi şeylerin etkisinde kalıp farklı baskılara maruz kalıp yanlış kararlar verebilirler o zaman oranı düşündüğümüzde bu sistem doğru diyorsunuz oranları değiştirmek lazım sistem doğru fakat oranlar değişmeli. Paydaşları en yüksek oranda tutmak lazım mesela %55-60 buradaki öğretmen falan çünkü ilçe milli eğitimdeki milli eğitim müdürü hele de yeni atanmış bir müdür nasıl bilecek belirli kriter olmalı. Bu konuda belli şiyarında olacak objektif değerlendirilmesi lazım baskıya maruz kalmaması lazım bunlar lazım.”(Y12)

“Herhangi birini değerlendirecek bir kişinin o kişiyi değerlendirebilecek eğitime ya da bilgiye sahip olması gerek. Öğrenciler şu anda yöneticileri işte ona kızdıysa daha düşük bir puan veriyor ya da öğrenci dersi sürekli işleyen öğretmene daha düşük veriyor çünkü sıkıştırıldığını hissediyor. Şube müdürü sürekli yanında değil o yöneticinin birebir ilişkisi olmayabilir, hiç bilmediği bir yöneticiye puan veriyor olabilir. Bence dört yıllık değerlendirme sürecinde o kurumda görev yapan öğretmenlerin görüşleri alınmalı. Ancak bir üst düzey yöneticinin görüşleri öğrenci ve veliden daha önemli. İlçe milli eğitim müdürü okul müdürünü adaletli bir şekilde değerlendirebilirse ben bunun doğru olduğunu düşünüyorum. Çünkü onun yaşadığı şeyleri biliyor. Veli okul yöneticisini değerlendirmemeli. Çünkü müdür o veliye ne kadar çay ismarladıysa ne kadar rahatlatdıysa yüksek puan verir. Artı her veliye sorulmuyor seçme veliye soruluyor. Velilerden ve öğretmenlerden de belki rastgele seçim yapılabilir. Asla en yaşlısı en genci değil de 1. Si 3.sü gibi.”(Y13)

Tablo 4.11’de “performans değerlendirme” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin sekizi yönetici değerlendirmede meritokrasinin rolüne ilişkin değerlendirme sürecinin performansa dayalı olmasının önemli olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

“Bu değerlendirmenin süresel boyutuna bakıyorum esasen bugünkü anlamda dört yıl görevlendiriyoruz ya dört yılın bitiminde değerlendiriyoruz niye birinci yılın sonunda değerlendirmiyoruz kişiyi birinci yılın sonun da yapamıyorsa bu işe devam mı edecek? Başarısızsa üç yıl daha devam mı edecek? Yılın sonun da eksiki varsa giderilmeli. Devamlılık iyidir eğitim kurumlarında durmadan her yıl değişen bir öğretilerde etkilenen bir çocuk nasılsa bir okulunda her yıl yöneticilerinin değişmesi o kurumda bir sıkıntıya yol açar ama bizim her şeyimiz düzgün olsa okullarımız bir standartta oturmuş olsa yönetici kimin gelmiş olması bunun hiçbir önemi olmaz.” (Y3)

“yöneticilerin portfolyosuna(dosya) bakmak gerekir karnesine yani. Eğer yok ise oluşturmamız gerekir. Bu adam veli ile ilgili kaç olumlu dönüt almış ya da şikâyet almış. Şununla ilgili ne yapmış gibi. Tabiki paydaşların görüşleri de alınacak ancak kişiler şahsi davranıyorlar. Öğretmenlerden sadece 2 tanesi değerlendirmesin çünkü o kişiler şahsi davranabiliyorlar. Bütün öğretmenler değerlendirsin. Örneğin öğrencilerin %10 unu olsun. Üst kurumdan %25 ini al öğretmeninden %25 al velilerden %25 dilimlere böl ama yaymamız gerek puanlamayı. Ama 2 kişi olmaması gerek. Örneğin Ayşe Fatma hadi Ayşe beni sevmiyorsa. Ya da bir çatışma yaşadysam. Objektif olmuyor. Puanların dağılımında da adil olmak gerekir. İlçe mem de şefler hatta memurlar, bile puanlayabilir. Çünkü şube müdürleri okula geliyor. İsmimizi bile bilmiyorlar.”(Y4)

“Yöneticiyi değerlendirecek olan kişilerin üç senede bir, bir günlüğüne ya da iki günlüğüne bir müfettiş heyeti gönderir okulun evraklarını defterlerini vs kontrol edip ona göre puan vermeyecek. Bir okulun bir yıllık bir denetimi yapılacaksa eğitim öğretimin başlangıcından sonuna kadar bakılmalıdır. Okul eğitim öğretim durumu bir önceki döneme göre gelişmiş mi gelişmemiş mi bunlara bakılmalı tabi ki bunları yaparken de bir önceki öğrenci kalitesi seviyesi yapısı durumu ile bir sonraki öğrencinin seviyesini de göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü durum değişebilir, eğitim öğretimin yanında sosyal faaliyetler kültürel faaliyetler sportif faaliyetler lisanslı sporcu sayısına kadar değerlendirilebilir. Çevreyle ilişkileri, okulun velilerinin okulu benimseme ölçütleri genel olarak bunu hiçbir yerde yüzde yüz sağlayamazsınız. Öğrencinin okulu benimseme ölçütleri bütün bunlara bakılarak bir değerlendirme yapılmalı

tabi bunu yaparken ödül sistemini de yapmaları gerekir. Okul toplumunu oluşturan bütün unsurlar değerlendirme yapabilir. Çevre unsurların okula bakış açısı kapalı olabilir açık olabilir. Özellikle kozmopolit bölgelerde metropollerde büyük illerde mahalle muhtarların çok bir önemi kalmadı artık. Değerlendirme sisteminden muhtarlar çıkarılabilir. Öğretmenler, öğrenciler, yöneticiler, veliler ve diğer çalışanlar diye beş başlık altında toplanabilir. Değişik ağırlıklarda bunlar ölçülendirilebilir. Şu andaki ağırlıklandırılma durumu yeterli süreç de görevlendirilme yapılmadı diye yeniden görev süresi uzatılmayan okul müdürleri idare mahkemeleri aracılığıyla görevlerine iade edilenler oldu. İlçe müdürlüklerinin biraz daha az oranlaması tutulabilir.”(Y5)

“Öncelikle diploma bazında ele almak lazım. Bu eğitimini almış, yüksek lisansını yapmış kişilere öncelikle değerlendirilmeli, görev verilmeli. Ama bu da yeterli değil tek kriter olamaz, işinin kendisini eğitmesi, yetiştirmesi gayreti başarı çok önemlidir. Bu da performans değerlendirmesi ile olur. Sadece TEOG, ÖSS sonucuna bakmamak lazım. İdari soruşturmalara, cezalara, ödüllere eğitime katkılarına vb. bakmak lazım. Şu andaki süreçte sıkıntı var. Çok yönlü bir değerlendirme olması lazım. 3 gündür tanıdığım Şube Müdürü nün değerlendirmesi de doğru değil. Veli de değerlendirilebilir. Ama velilerin tutumu farklı olabilir. 4 yılda bir değerlendirme olsun her yıl değil de. Performans Değerlendirme olsun. Her okulun başarı kriteri farklı. Okulun niteliğine göre değerlendirme olmalı. Her yıl değerlendirme biraz zor. 4 yılda bir olabilir. Öğretmeler de böyle değerlendirilebilir.”(Y9)

“Ama işte bazı somut kriterler olmalı şimdi bizden beklenen nedir 1. Bu okulda huzurlu çalışma bir ortamı var mı? Buda neyle ölçülür okul içerisinde yapılan soruşturmalarla alınan cezalar verilen cezalar okul içerisindeki çatışmaların şikâyetlerin bunun bir değerlendirilmesi olmalıdır. Öğrenci sayısı öğretmen sayısı ile orantılı olmalıdır. 2. Bu okuldaki sosyal sportif faaliyetler ve bu faaliyetlerin sonucundaki başarı Buda okulun öğretim öğrenci ve öğretmen sayısı ile alakalıdır. 3. somut anlamda beklenen eğitimsel başarı TEOG sınavı gibi ve liselerdeki üniversite sınavı gibi. Bunlar öğretmenlerin öğrencilerin milli eğitimin değerlendirmesine katkı bulunacak maddelerdir. Tabii ki de beni öğretmenler veliler ve milletin müdürü değerlendirsin ama bu maddeleri göz önünde bulundursunlar. Biraz önce liyakattan ve aidiyet duygusundan

bahsettım. Ben 19 senelik okul müdürüyüm. Bence ben şu anda artık yerimde sayıyorum ukalalık olmasın ama şu anda bu işi sindirmiş bu işte başarımızda ortada. Ben az önce bir takım kriterler saydım size. Sportif başarı mesela Bu okul Türkiye şampiyonluğunu bir kenara bırakın bu okul dünya şampiyonluğun da şu anda. Sportif başarıları ortada eğitimsel başarıları ortada Devlet okulları arasında TEOG da birinci bir okul. Okuldaki 100 öğretmen ve 2000 tane öğrenci huzur içerisinde yılda üç tane beş tane soruşturma olan bir okul demekki ben bu işi artık başarmışım.”(Y11)

“O zaman şunu görüyoruz ne kadar liyakatli yetiştirirsek yetiştirelim bir ödül sistemi ya da performans değerlendirmenin karşılığında ya maddi olarak ya manevi olarak yükseltme kademe olarak yükseltmemiz gerekiyor.”(Y12)

Tablo 4.11’de “portfolyo değerlendirme” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin dokuzu yönetici değerlendirmede meritokrasinin rolüne ilişkin değerlendirme sürecinde yöneticiler için bir portfolyonun tutulması ve performans değerlendirme yapılırken bu tutulan portfolyonun da değerlendirme sürecine dâhil edilmesi liyakatlı esaslı bir değerlendirme için önemli olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

“Kısa dönemler halinde ne yaptığı belli olmayan görev anlayışı yerine yönetici için de ürün değerlendirme, portfolyo ya da 360' performans değerlendirmesi gibi değerlendirmeler olup yöneticinin kısa da olsa görevi ve yeterlilikleri değerlendirilmelidir. Bir kere kesinlikle ürün değerlendirmesi yani portfolyo değerlendirmesi olmalı, terfiler kademeli olmalı, müdür yardımcılığı yapmayan müdür olmamalı, okullar a, b, c gibi sınıflandırmalı. Alt kademeli okullarda görev yapmayanlar a, b sınıfı okullarda görev yapmamalı.(Y2)

“Kişileri ancak yaşayarak anlayabiliriz kişilerin geçmişteki tecrübelerini tavırlarını mesela bir müdür bu okuldan ayrıldı ayrılırken orada çalışan öğretmenlerin fikirlerinin bir dosyada saklanması aynı şekilde öğretmenlerinde aynı şekilde dosyalarının saklanması gerekir. Bu değerlendirmenin süreçsel boyutuna bakıyorum esasen.”(Y3)

“Yöneticilerin bir dosyası olabilir. Porfolyosu olabilir. Yaptığı bütün çalışmaların konulduğu onun hakkında bir veri bir cv oluşturabilir. Bunun yerine yöneticilerin portfolyosuna(dosya) da bakmak gerekir karnesine yani. Bu adam

veli ile ilgili kaç olumlu dönüt almış ya da şikâyet almış. Şununla ilgili ne yapmış gibi.”(Y4)

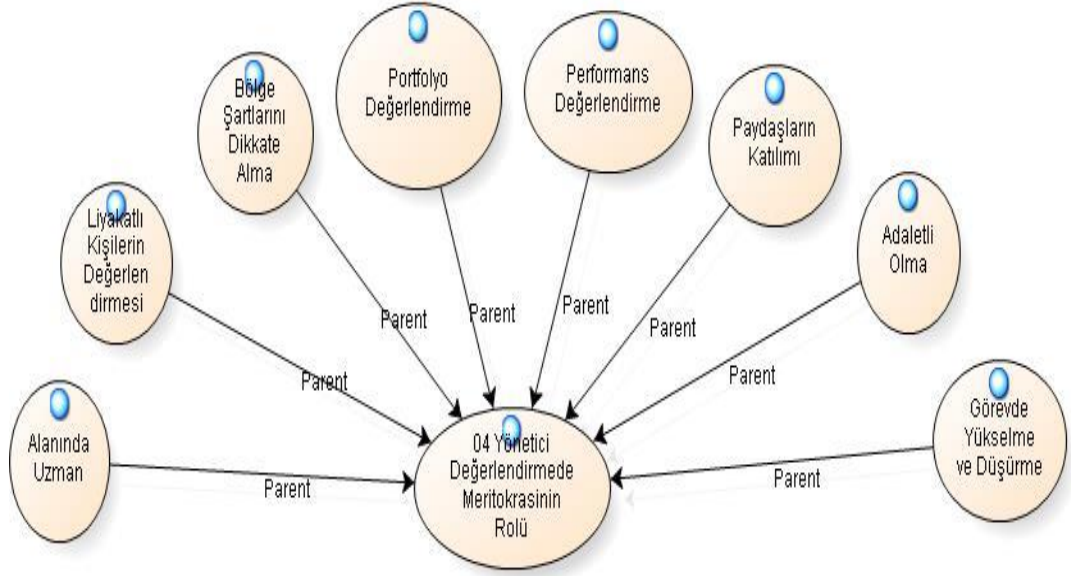
“Portfolyo kesinlikle çok önemli. Aldığı eğitimlerden katıldığı seminer ve kurslara Komisyonlara kadar Bu bize bir ölçek olabilir. Şu anda, öğretmen ve gözlemlene, değerlendirme formunda bu şekilde detaylar vardı hatırlarsınız yaptığı komisyonların ne bileyim yayınladığı eserler. Bununla ilgili bir liste vardı mesela bununla ilgili bir liste yapıp puanlanabilir. Bu da dediğiniz gibi değerlendirmede esas alınabilir.”(Y7)

“Benim şu anda Yöneticilik özlük dosyam yok da kendi tuttuğum en başından beri bir dosyam var. Yani performans değerlendirmesi anlamında işe yarayacak bir dosyalama sistemi olsa çok iyi olur.”(Y9)

“Güzel olur sadece müdür yardımcısı müdür olduğu günden değil öğretmenlik hayatında elde ettiği başarılarında önemli bence bunların hepsini de koyacaksın içine ki zaten başarılı bir öğretmen olsunki diğerlerine liderlik yapabilsin orada da bir şey var iyi bir öğretmen olması lazım ki önderlik yapabilsin iyi bir öğretmen olmayan birisi nasıl iyi bir müdürlük yapabilsin.” (Y12)

“Yönetici olduğunuz gün yöneticilikle ilgili yeteneklerinizi evraklarınızın bulunduğu bir dosya oluşturulmalı. İleride bir üst düzeyde yöneticiliğe başvururken sunabileceğimiz bir cv gibi dosyamız olmalı.”(Y13)

Yönetici görüşlerine göre yönetici değerlendirmede meritokrasinin rolüne ilişkin yöneticilerin tamamına yakınının görevde yükselme ve düşme, paydaşların katılımı, performans ve portfolyo değerlendirmenin önemine ve gerekliliğine değindikleri görülmüştür. Yine yöneticilerden bazılarının bölge şartlarını dikkate alma, liyakatlı kişilerin değerlendirilmesi ve adaletli olmanın önemine değindikleri görülmüştür.



Şekil 4.9. Yönetici Görüşlerine Göre Yönetici Değerlendirmede Meritokrasinin Rolü

Tablo 4.12. Eğitim Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Nitelikler

Temalar	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	f
Alanında Uzman Olma					√			√	√	√			√	5
Dik Duruşa Sahip Olma					√			√	√	√			√	5
Dış Görünüşe Özen Gösterme				√										1
Eğitim Yöneticiliği Mezuniyeti											√			1
Eşit Olma	√	√	√	√	√	√	√		√	√	√	√	√	12
Fedakâr Olma			√	√		√								3
İnsan Kaynağı ve Madde Yönetimi						√								1
İyi İletişime Sahip Olma	√	√		√		√		√	√	√		√		8
Kendini Sürekli Geliştirme			√	√					√					3
Kişilik Testlerinde Başarı		√		√		√						√		4
Lidelik Vasfı				√			√				√			3
Lisans Üstü Öğrenim		√	√	√					√					4
Liyakat Sahibi Olma											√			1
Mülakatta Yeterli Olma		√	√	√		√	√	√	√		√	√	√	10
Öğretmen Olma			√	√				√				√	√	5
Sanata İlgili Olma				√									√	2
Sınav Yeterliliği			√											1
Sosyal Yönü Güçlü Olma				√			√	√						3
Üst Yön. Ve Meslektaşların Onayı				√										1
Yabancı dile Sahip Olma		√	√	√										3
Problem Çözme Yeteneği				√										1

Tablo 4.12’de “alanında uzman olma” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin beşi eğitim yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin yönetici olacak kişinin alanında uzman olmasının önemli olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

“Yönetmeliklere hâkim olmaması bir eksiklidir. İşini yapması, iş bölümünü iyi yapması.”(Y5)

“Elbette mevzuatı iyi bilecek ama mevzuatların sadece araçlar olduğunu unutmayacak.”(Y8)

“Öncelikle yönetmeliklere, mevzuata hakim olması gerekir. İnsan ilişkilerinin doğru ve güzel olması gerekir. İletişime açık bir insan olması gerekir. Çalışanlarına karşı adaletli olması ve kurallarının olması gerekir.”(Y10)

Tablo 4.12’de “dik duruşa sahip olma” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin beşi eğitim yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin bir yöneticinin davranışları ve ilkeleri ile bir duruşa sahip olmalarının kurum ve işgören açısından çok önemli olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

“Güçlü bir yapısı olması gerekiyor. Güçlü bir yapı derken konuştuğu zaman dinlettirmesi gerekiyor iki sözü bir araya toplayıp konuşması gerekir. Karşısındakini ikna etme yeteneği olması gerekir. Bir ağırlığı olsun derler ya bir insan geleceği zaman karşısındakine saygısı ve sevgisi ile ona olan davranışlarını göstererek dikkat çekerek otoritesini göstermesi gerekiyor yani okulda çok yumuşak ve dediğim gibi işini bilmiyorsa sıkıntı çünkü bir öğretmen bir veli buraya geldiği zaman bir soru sorduğu zaman cevabını alamıyorsa o müdür hakkında hoş sözler söylenmez. Zayıf olduğu hakkında düşünceler ortaya çıkar. Yani otoriter olması gerekiyor ,güçlü olması gerekiyor birde karşısındaki insanı ikna edebilme ve onu o konu hakkında bilgilendirebilme yeteneği olması gerekir.”(Y1)

“Öncelikle bir duruşu, kendisine ait kişisel bir karizması olmalı, hitabet gücü iyi olmalı yani öğrenciye öğretmene herkese iyi seslenebilmeli.”(Y4)

“İlkeli olması lazım, duruma göre hareket edebilmeli, durumsal olmalı yani. Kesin katı ve her yerde uygulanabilen genel geçer kuralları olmamalı

yöneticinin. *Esnek olabilmeli kurumunun çıkarları için. Bireylerin çıkarları için değil ama.*”(Y8)

“Hayır demesini bilmek kesinlikle özenli bir kişisel karakter özelliğidir. Bunlarla birlikte iyi bir eğitimci olması ve iyi bir insan olması gerekir. Tarafsızlık ve şeffaflık da çok önemli. Adil olacak.”(Y11)

Tablo 4.12’de “eğitim yöneticiliği mezunu olma” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin biri eğitim yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin üniversitelerde eğitim yönetimi bölümü olmasının gerekli olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

“Benim bir önerim daha var bence üniversiteler bu işte önemli olmalı. Bugün eğitimcileri ve her meslekte insanı yetiştirenler üniversitelerdir. Teori ile girilir ve tabii ki üniversiteler yeterli değildir. Üniversite bence şunu versin. Bugün Üniversitelerde tıp fakültelerinin Türkçe öğretmeni matematik öğretmeni sınıf öğretmeni vs yetiştirilir. Mesela ben sınıf öğretmeniyim. Biz de yan alan bölümleri vardı müzik matematik beden eğitimi gibi. Bence üniversitelerde de eğitim yönetimi bölümü olmalı Ben azından bir yan alan olmalı. Belki bir özel alan olarak sınıf öğretmeni gibi. Tabi bunu kurarken de bir takım şeylerden arındırılmalı.”(Y11)

Tablo 4.12’de “eşit olma” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin onu eğitim yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin yöneticinin işgörenlerine karşı eşit davranmasının önemli olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

“Çok iyi niyetli olmaması gerekiyor aşırı iyi niyetli çünkü yumuşak yüzlü olursanız eğer öğretmenlerde bunları kullanabiliyor. Suistimal edebiliyorlar. Oda zarar veriyor açıkçası. Bazı okullarda görüyoruz adil olması gerekiyor. Yani her öğretmene eşit bir şekilde davranılması gerekiyor, hatalı olanın hatasının söylenmesi gerekir.”(Y1)

“Yönetici öncelikle adil olmalı, tarafsız olmalı, bütün öğretmenler eşit mesafe de yaklaşabilmeli, işte bunun için de yöneticinin sendikasının olmaması gerektiğini düşünüyorum. Yönetici psikolojik sorunları olmayan gerekli yeterlilik ve donanımlara sahip kendini geliştirmiş ve kendini gerçekleştirmeye doğru giden çağdaş, modern bir dünya vatandaşı olmalı.”(Y2)

“Ahlaklı olması, toplumun benimsediği davranış ve huylarıdır. Bizde ahlakın kavramı karakterde bunun şekillenmiş hali dürüst olur objektif olur adaletli olur en büyük sıkıntıda budur bir insanı ayakta tutan budur adalet kavramıdır. Adalet olursa rüzgar nerden eserse essin sen asla yıkılmazsın.”(Y3)

“Bulunduğu okulda, kurumda adil olmak zorunda, bunu şu manada söyleyemiyorum dersinden kalan kısımda hiçbir şeye el atmayan, sosyal kültürel faaliyetler içinde yer almayan bir Türkçe öğretmeni düşünelim asla bir şiir yarışmasına bir eser göndermiyor, bir görsel sanatlar öğretmeni bir yarışmaya resim göndermiyor, bu manada söyleyemiyorum, diğer genel manada söylüyorum eşit anlamda hem müdür hem de öğretmenler açısından söylüyorum hem iş bölümü hem de iş birliği olmak zorunda. İş bölümünde herkes kendi uhdesine düşen görevden neler düşecek bunu bilecek hem de bir arkadaşının eksik kaldığı durumlarda ona yardım edecek. Okulun içinde her türlü iş ve iş bölümleriyle ilgili öğretmen müdür, öğrenci, veli bir arada olacak şekilde takımlar kurulup çalışılırsa çok daha iyi sonuçlar alınacaktır. Yönetici takip ve kontrol u elden bırakmaması gerekir. Bir yönetici taraflı davranıyorsa herkes ondan uzaklaşacaktır. Velide öğretmen de öğrencide ya da kasıtlı davranıyorsa, kendi görevleriyle ilgili bir kere eleştiriye açık olacak, eleştiri yapanı hemen karşısına alıp da bundan sonra ona kasıtlı davranmaya başlarsa eleştiriye kapalı olursa git gide çökmeye başlayacaktır.”(Y5)

“Niye a öğretmeni bana yakın ona karşı biraz esneyebilirim ama b öğretmeni bana uzak ona zorluk çıkarırım şeklinde olmaması gerekiyor davranışta bütünlük olması gerekiyor bu açıdan.”(Y6)

“Bir kere en başta eve gelen kişi, yönetici olmaktan ziyade Lider olma özelliğini kesinlikle taşımalıdır. Adalet duygusunu hiç kaybetmemelidir ama adil bir lider, kesinlikle iyi bir yönetici olacağını düşünüyorum. Bu iki özellik kesinlikle çok önemli.”(Y7)

“Adaletli olması lazım. Liyakatın temelinde adalet var kesinlikle ama bu her kurum için geçerli sadece okul için değil bürokrasi de kısacası her kesimde olması lazım.”(Y12)

“Adil olmalı, tarafsız olmalı, alanında eğitilmiş olmalı, görevinin sorumluluklarını bilmeli, bilim ve teknolojiyi iyi kullanmalı, okumalı kitap okumaya devam etmeli, öğrenmeye açık olmalı.”(Y13)

Tablo 4.12’de “iyi iletişime sahip olma” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin onu yönetici eğitim yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin eğitim kurumunun uğraşı alanı öğrenci, öğretmen ve veli olması nedeniyle, yöneticinin bu eğitim paydaşları ile iyi ve sağlıklı bir iletişim kurması etkili bir okul iklimi için hayati derecede önemli olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

“Güçlü bir yapısı olması gerekiyor. Güçlü bir yapı derken konuştuğu zaman dinlettirmesi gerekiyor iki sözü bir araya toplayıp konuşması gerekir.Karşısındakini ikna etme yeteneği olması gerekir.Bir ağırlığı olsun derler ya bir insan geleceği zaman karşısındakine saygısı ve sevgisi ile ona olan davranışlarını göstererek dikkat çekerek otoritesini göstermesi gerekiyor yani okulda çok yumuşak ve dediğim gibi işini bilmiyorsa sıkıntı çünkü bir öğretmen bir veli buraya geldiği zaman bir soru sorduğu zaman cevabını alamıyorsa o müdür hakkında hoş sözler söylenmez.Zayıf olduğu hakkında düşünceler ortaya çıkar.Yani otoriter olması gerekiyor ,güçlü olması gerekiyor birde karşısındaki insanı ikna edebilme ve onu o konu hakkında bilgilendirebilme yeteneği olması gerekir.”(Y1)

“Güler yüzlü iletişime açık bir insan olmalı. Empati kurabilmeli.”(Y4)

“Dinamik olmak gerekiyor, kendini yenileyebilme anlamında söylüyorum bu enerjiyle karşısındaki kişiye bunu aktarabilmek, öğretmenleriyle personeliyle görüş alışverişinde bulunabilmek bu sistem ve düzende olması gerekir.”(Y6)

“Kaldırıp 2 yıllık bir öğretmeni okul müdürü yaparsanız olmaz. Neden olmaz? Bu adam tamam kâğıt üzerinde mevzuatı bilir filan ama bu iş mevzuatla bitmiyor ki, bunun bir de uygulama alanı var. İnsan ilişkileri yönü var, iletişim yönü var. Uzar gider bu liste, kıdem de önemli, pişmesi önemli. Bu yüzden eğitim yöneticisi yetiştirme ve görevlendirme sürecinde liyakat konusu önemlidir diyebilirim. İletişim çok önemli, gerek ikili bireysel ilişkilerde gerekse okulun tüm unsurları ile topluca iletişimde. Okul çevresi ile de ayrıca.”(Y8)

“Yöneticinin insan ilişkileri çok önemli çünkü hem öğretmenlerle diyalog kuracak hem velilerle diyalog kuracak insan ilişkileri önemli çocukların dilinden anlaması gerekir öğrencilerle ders grubuna uygun iletişim tarzı sağlaması gerekir onun dışında kendini geliştirmiş olması lazım yüksek lisansını bu alanda çalışmaları olması lazım bunlara destek verecek ki sosyal olması lazım.”(Y12)

Tablo 4.12’de “insan kaynağı ve madde yönetimi” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin biri eğitim yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin yöneticilerde insan ve madde kaynak kullanma becerisinin önemli olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

“Liderlik olması gerekiyor. Okuldaki bütün kaynakları iyi kullanabilmesi gerekiyor, akademik hedefleri artırmamız gerekiyor, davranışlarda bütünlük dürüstlük gibi ilkeleri göz önünde bulundurmak gerekiyor.”(Y6)

Tablo 4.12’de “kendini sürekli geliştirme” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin üçü eğitim yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin bir yöneticinin hızla gelişen dünyada kendini daima geliştiren bir yapıya sahip olmasının önemli olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

“Kaprisli olmama kendinden kendisinden daha fazla söz alan bir öğretmenden kurul toplantısında o kişi ezilir oysa bunu farklı düşünmeli bunu bir zenginlik olarak düşünmeli, benim personelim ne kadar güzel fikirler sunuyor şeklinde düşünmeli bunu diyebilmeli. Bu da kendisinde öz değerlendirme yapmasını sağlar burda kendisinin yapamadığını görebilmeli bu söylediğin çok zor aslında ama bu öz değerlendirmeyi yapmak açık olmalı bu anlamda.” (Y3)

“Günceli takip etmeli dünyadan haberdar olmalı. İyi okuyan biri olmalı. Bütün kurumun havasını değiştirebilecek nitelikleri olmalı spor yapabilir veya çok iyi okurdur ya da tiyatroya gidiyordur. Kendini geliştirmeli. Yani x yerden mezun olmuş hayat bitmiş. Bir insanın önce kendini değiştirip dönüştürmeli. Çünkü kuruma o zaman faydalı olabilir.”(Y4)

“Birinci derece insani yönü iyi olmalı, sorunları hızlı çözebilmeli, sosyal ilişkileri kuvvetli olmalı, iyilikle terbiye olmalı, kendini yenileyebilmeli, az da olsa yabancı dili olmalı, okuyan araştıran olmalı, durmamalı, adil olmalı, eşit davranmalı, iş hayatıyla sosyal hayatı karşılaştırmamalı, mevzuati hakim olmalı

ve takip etmeli, bilgisayarı iyi bilmeli, bilgi ve teknolojiyi iyi takip etmeli, değişime açık olması lazım.”(Y9)

Tablo 4.12’de “kişilik testlerinde yeterli olma” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin dördü eğitim yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin yöneticinin sadece bir yazılı ya da sözlü sınav ile değil aynı zamanda yöneticilik için gerekli kişilik özelliklerine sahiplik düzeyini belirlemek amacıyla uygulanan kişilik testlerinden geçmesinin önemli olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

“Yazılı ve mülakatların dışında psikolojik testlerden geçmek gibi kriterler aranmalı. Çünkü eğitim yöneticilerinin çoğunu yoğun iş yükü nedeniyle birçok psikolojik ve semotik rahatsızlık yaşadığını düşünüyorum ve görüyorum. Kesinlikle psikolojik sağlamlılık. Yöneticilerin çoğunun psikolojik olarak güçlü olmadığını düşünüyorum. Ayrıca yönetim anlamında alınan eğitimin de yeterli olduğunu düşünmüyorum. Yapılan hizmetiçi eğitimlerinde yetersiz olduğunu düşünüyorum.”(Y2)

“Yönetici adayları öncelikle psikolojik testlerden geçirilebilir. Gözlemlenebilir. Var olan yetilerini ölçebilmek için farklı testler uygulanabilir.”(Y4)

“Yükseköğretim evet birinci aşaması hatta bir adım daha ileri gidip özellikle psikiyatri bölümünden de evet bu kişide liderlik özelliği var mı bu işi yapabilecek kişi mi diye bakılmalı bunlar araştırılmalı. Şuanda liyakatli gibi görünüyor. Atamalar sınav puanı üstünlüğüne göre atanıyor. Ama bu puanın yanında sözlü mülakat puanı muhakkak olmalı, sınav puanı olduğun da sadece şaibeyi ortadan kaldırmış oluruz ama sınav puanında yüz puan alan bir kişinin çok iyi bir yönetici olduğu anlamına gelmez. Onun içini doldurabilmemiz gerekiyor. Onun için sadece sınav kriter değil. Atama yaparken mülakat, psikolojik testler olması gerekiyor.”(Y6)

“Avrupada birçok yerde örnekleri vardır özel şirketlere yaptırıyorlar psikoteknik açıdan baktırıyorlar acaba psikolojik açıdan bu adayın problemi var mı?”(Y12)

Tablo 4.12’de “liderlik vasfına sahip olma” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin üçü eğitim yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin bir

yöneticinin lider ruhlu olmasının önemli olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

“Yöneticiler kesinlikle yetiştirilmeli. Liderliğin tanımından yola çıkarak liderlik vasfı taşıyan ruhu taşıyan enerjisi taşıyan insanlar tespit edilmelidir.”(Y4)

“Bir kere en başta eve gelen kişi, yönetici olmaktan ziyade Lider olma özelliğini kesinlikle taşınmalıdır Adalet duygusunu hiç kaybetmemelidir Ama adil bir lider, kesinlikle iyi bir yönetici olacağını düşünüyorum. Bu iki özellik kesinlikle çok önemli.”(Y7)

Tablo 4.12’de “lisansüstü eğitime sahip olma” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin dördü eğitim yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin bir yöneticinin lisansüstü eğitimini tamamlamış olmasının önemli olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

“Yöneticinin en az yüksek lisans düzeyinde eğitim almalı, mutlaka dil bilmeli, farklı ülkeler ve eğitim sistemleri görmüş olmalı, ufku açık, modern, çağdaş, kısacası dünya vatandaşı olmalı. Bu alanda yüksek lisans ve ya doktora yapmış olma, dil bilme, yöneticilik deneyimi olma, müdür yardımcısı, müdür, şube müdürü, ilçe mem gibi sırayla yükselme.”(Y2)

“O bir yıllık staj döneminde zaten mevzuat yazılı okuyacak ama okumak işin en basit tarafı en büyük sıkıntı mevzuatın uygulanması mevzuat kısmında yüksek lisans da olmalı mesele müdür yardımcılığı süreci müdür yardımcılığına gelmiş bir insan yüksek lisansını orada tamamlamalı onu tamamlamadan müdürlüğe başvuramamalı böyle bir kriter olabilir yine müdür olacak kişide müdürlük süresince doktorasını yapmalı biz daha da uzman yöneticiler istiyorsak bunlar olmalı tabi buna da üniversitelerin imkan sağlaması gerekir.”(Y3)

“Öncelikle diploma bazında ele almak lazım. Bu eğitimini almış, yüksek lisansını yapmış kişilere öncelikle değerlendirilmeli, görev verilmeli. Ama bu da yeterli değil tek kriter olamaz, işinin kendisini eğitmesi, yetiştirmesi gayreti başarı çok önemlidir. Bu da performans değerlendirmesi ile olur.”(Y9)

Tablo 4.12’de “mülakatta yeterli olma” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin onu eğitim yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin liyakatlı bir yöneticinin sadece yazılı sınav başarısı ile görevlendirilmesinin

yapılmayıp aynı zamanda mülakat sınavından da başarılı olmasının gerekli olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

“Mülakatlar herkese açık olmalı ya da en azından kamerayla bile olsa izlenebilmeli. Mülakatlarda teorik sorular yerine Bilim Sanat okulların anasıl öğretmen seçilirken ürüne dayalı bir portfolyo isteniyorsa orda da oyle bir dosya istenmeli. Yöneticinin yani şimdiye değin yaptığı projelerle vb. konuşulmalı. Bir de yönetici sınavına gelen kişi sendikadan ayrılmalı ve yöneticilik siyasallaştırılmamalı. Tarafsız yönetim ancak böyle sağlanabilir.”(Y2)

“Mülakat olmalı ancak mülakat da yazılıda sorduğu soruyu tekrar sormamalı bunu sorarsan sen kendi içinde çelişirsin yazıyla ölçtüğün bir şeyi tekrar sözlüyle ölçmenin bir anlamı yok liyakat da kişisel özelliklerin tespit edilmesi gerekir bir saatlik bir mülakat yeterli değil ben mesela daha önceki durumlarda da bundan bahsettim ekip işidir bu öğretmenler veliler öğrenciler tabi bunlar etkisi çok yüksek olmayabilir ancak kapalı kapılar adında yapılan mülakatlar hiçbir zaman güvenilirlik arz etmez.”(Y3)

“Yetiştirilmeye alınmadan önceki mülakat sürecinde kişinin tarih, coğrafya gibi sorular sorulmamalı. Örneğin Yunus Emrenin bir sözü” Bir ben var benden içeri” ne anlıyorsunuz? gibi. Bakacaksın kişinin vizyonunu mutlaka ki bu kişinin uzmanları vardır. Bu ben değilim ama. Oradan siz anlarsınız. Bu arada Diksiyonu genel görünümü şunu bunu da anlamış oluruz. Örnek olay şeklinde sorular sorabilir.”(Y4)

“Mülakat kesinlikle şart. Mülakatsız bir seçim doğru olduğunu düşünmüyorum. Bu iki aşamada. Birincisi liyakat dediğimiz yapabilecek olana verme anlamındaki sıkıntıyı çözme açısından mülakat önemli. Çünkü belki de bir yıl iki yıl üç yıl bazen 1 ay sonra değişecek yönetmeliği daha iyi ezberleyen kişinin yönetici olması ve sınavda başarı elde etmesi için bu bir etken biliyorsunuz. Yönetici olması çok doğru gelmiyor. Bununla birlikte bireysel anlamda kişiyi de bire bir mülakat yöntemi ile kişinin yönetici olma ile ilgili özelliklerini ölçebilecek bir komisyon aracılığı ile ölçbilmesi daha doğru olacaktır.”(Y7)

“Kesinlikle olmalı ancak mülakat soruları mevzuata ilişkin şeylerden ziyade, kitabi bilgilerden ziyade adayın iletişim, duruş, olaylara verdiği tepkiler yönünden incelemeli ki adayın kişiliği hakkında bilgi sahibi olabilelim. Bu arada

mülakatı yapanların niteliği de önemli burada ama sanırım buraya girersek konuyu farklı bir boyuta taşımış oluruz. Kısaca diyelim ki evet mülakat şarttır ama mülakat kitabı bilgiye dayanmamalıdır.”(Y8)

“İstekliler arasından ya da önerilen kişiler öğretmenler arasından performansına bakarak yönetici atanmalı. Bu kişiler belirlendikten sonra genel kültür genel yetenek ölçülmeli. Sadece mevzautı ölçerek de olmaz. .benim görüşüm ikili ilişkileri sosyal yönü okuma yönü kuvvetli kişiler yönetici olmalı. Dil bilirse çok iyi olur, artı olur. Çok iyi olur. Sınav yapıldı diyelim sonra mülakat olmalı olmalı ama bugünkü gibi mülakat olmamalı.”(Y9)

“Mülakat olmalı oda olmalı objektif kriterlerle sendikalar siyasiler bunların etkilerinden arındırılmış tecrübeli yöneticiler olması gerekir. mesela kapının içerisinden bir öğretmen bir öğrenci bir veliyi girdiği zaman vücut dilinden ne isteyebileceğini biliyorum artık. benim gibi tecrübeli derken bu tecrübeyi edilmiş insanları tabii ki mevzuat bilgilerini sorarken Bir takım olayların karşısında oluşabilecek reaksiyonların da ölçülmesi gerekir. dilini ölçeceksin diksiyonunu ölçeceksin olaylar karşısındaki sağ duyulu bakışını ölçeceksin.paniklememesini ölçeceksin.”(Y11)

“Şimdi komisyon toplanmış karşıda bekliyor aday girişi duruşu konuşması bunları hepsi mesela bir puandır mesela bundan da olmalı puan yani aday nasıl gelmiş tamam mı konuşması nasıl hitap edebiliyor mu? Topluma hitap edecek ondan sonra psikoloğun bazı sorular sorması lazım hatta kızdırmak lazım mesela nasıl tepki veriyor ona da bakmak lazım. Evet, güzel olur mesela hani dedim ya sinirlendirmesi gerekiyor örnek olayda da olur nasıl karar verilebilir diye orada psikolojik bir senaryo yazılabilir psikoloğların desteğiyle o senaryoya yönelik. Yani işin gerçeği ben şunu düşündüm sınav artı mülakat değilde o adamın portfolyosunu alıp oradan da %10 luk bir dilim eklenebilir.”(Y12)

“Milli Eğitim Bakanlığı'nın dönem dönem yönetici alımları olduğunda duyurularda başvuracak. Başvuruda bulunanlara bir sınav yapılacak sadece yazılı sınav yeterli olmayabilir uygulamalı da bir sınav yapılması gerekiyor. Uygulamalı sınavda örnek olaylar sorulabilir yönetici adaylarına mülakat olabilir ama Mülakatta alakasız sorular değil örnek olaylar ve bununla ilgili

çözümleri istenebilir. Eğer komisyondaki kişiler akrabalık ya da siyasi düşünceleri yansıtmadan nesnel bir değerlendirme yapabilirse bu açıdan güveni sağlamak için kamera koymamız gerekebilir. Halka açık olmasını söyle biz öğretmenler oradaki katılan kişiyi küçük düşürebilir orada herkes sağlık cevap verebilir heyecan anlayabilir özel aynıdır ama bunların hepsini kayıt altına alınması alınıp herhangi bir itiraz anında bunlara erişmek isteyen insanların erişimine açık olabilir daha sonra Mülakatta geçen kişilere stajyer yönetici yapmalıyız. İş başında eğitim şeklinde kaliteli müdürlerin yanına bu yönetici adaylarını yerleştiririz.”(Y13)

Tablo 4.12’de “öğretmen olma” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin beşi eğitim yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin eğitim kurumlarında yöneticilik yapacak kişilerin öğretmenlik deneyimine sahip olmasının önemli olduğunu belirtmiştir aynı zamanda bu konunun önemi ile ilgili Y4 “Yöneticiler öğretmenlik yapanlar arasından seçilmelidir. Dışarıdan profesyonel bir kişi getirilirse anlayamazlar okulu. Herkes bir aşağıyı yaşamalı ki empati yapabilsin oradaki sorunları görebilsin. Çıraklığı yapmadığın işin patronu olamazsın. Yani öğretmenliği yapmadan müdür olamazsın.” demiştir ve bu temaya ilişkin en önemli diğer görüşler aşağıda verilmiştir:

“Şimdi eğitimdeki yönetici diğer konumdaki yöneticilerden farklı onun için bu eğitimdeki yöneticinin direk yönetici olması anlamsız bir şey olmuyor mu oluyor ama bu doğru değil esasen bir eğitimcinin eğitim için de bir iş yapacağı için bu kişinin de öğretmenlikten gelmesi gerekir.”(Y3)

“Meslekte aslolan öğretmenliktir. Bu yüzden öğretmenler yetiştirilmeli.”(Y8)

“Yani önce belirli bir bilgi birikimi deneyim olacak öğretmenin belli bir konuda deneyimi olacak belirli bir yıl öğretmenlik yapmış olacak ondan sonra bir sınav yapacaksınız mevzuatı da bilecek çünkü okul idare etmeyi beceremeyecek insanlar da vardı yani mülakat sonuçlarına göre öğretmenlerin içerisinde yoktur.”(Y12)

“Ülkemizde yönetici yetiştirme yapıp ve sonrasında atarsak daha faydalı olur. Eğitim yöneticilerinin öğretmenler arasından seçilmesi daha uygundur.”(Y13)

Tablo 4.12’de “problem çözme yeteneğine sahip olma” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin biri eğitim yöneticilerinin sahip olması gereken

niteliklere ilişkin bir yöneticinin yaşanan durumlar karşısında hızlıca karar alma becerisine sahip olmasının önemli olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüş aşağıda verilmiştir:

“Onun haricinde karar alma yönetici eşittir karar alma o konuda isabetli sorun çözer nitelikte ani kararlar alabilmeli yani sürüncemede bırakmamalı olayları durumları süreçleri.”(Y4)

Tablo 4.12’de “sanatla ilgili olma” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin biri eğitim yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin bir yöneticinin aynı zamanda sanata da zaman ayırmasının önemli olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

“Günceli takip etmeli dünyadan haberdar olmalı. İyi okuyan biri olmalı. Bütün kurumun havasını değiştirebilecek nitelikleri olmalı spor yapabilir veya çok iyi okurdur ya da tiyatroya gidiyordur.”(Y4)

Tablo 4.12’de “sosyal yönü güçlü olma” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin üçü eğitim yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin kurumundaki öğrenci, öğretmen ve veliyi motive edebilme ve güdüleyebilme yeteneğine sahip olması gerektiğini belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

“Yani böyle sosyal yönü de olmalı. Sabırdır, hoşgörüdür kişisel özellikleri de gerekiyor.”(Y4)

“Yöneticinin sosyal tarafı güçlü olmalı. İnsanları motive edip güdüleyebilme özelliğine sahip olmalı. Artı güvenirliliğinin verdiği inandırıcılıkla insanlarla ilişkilerinde ikna edici bir özelliğe sahip olursa tabiki yapacağı işleri başarılı bir şekilde yapacaktır. Ahlaki, değerinde tabi bu saydığım değerlerle birlikte hareket etmeli.”(Y7)

“Sadece eğitim yöneticisi için değil, bütün meslek dallarında meritokrasi önemli, liyakat önemli olmalı. Bir işi birilerinin yapabilmesi için elimizde ölçütler olmalı neden bu kişiyi seçtiniz dedikleri zaman cevap verebilmek için. Yetenekleri nedir? Bu iş için yeterli mi? Deneyimi ne kadar? Kaldırıp 2 yıllık bir öğretmeni okul müdürü yaparsanız olmaz. Neden olmaz? Bu adam tamam kâğıt üzerinde mevzuatı bilir filan ama bu iş mevzuatla bitmiyor ki, bunun bir de uygulama alanı var. İnsan ilişkileri yönü var, iletişim yönü var. Uzar gider bu

liste, kıdem de önemli, pişmesi önemli. Bu yüzden eğitim yöneticisi yetiştirme ve görevlendirme sürecinde liyakat konusu önemlidir diyebilirim.”(Y8)

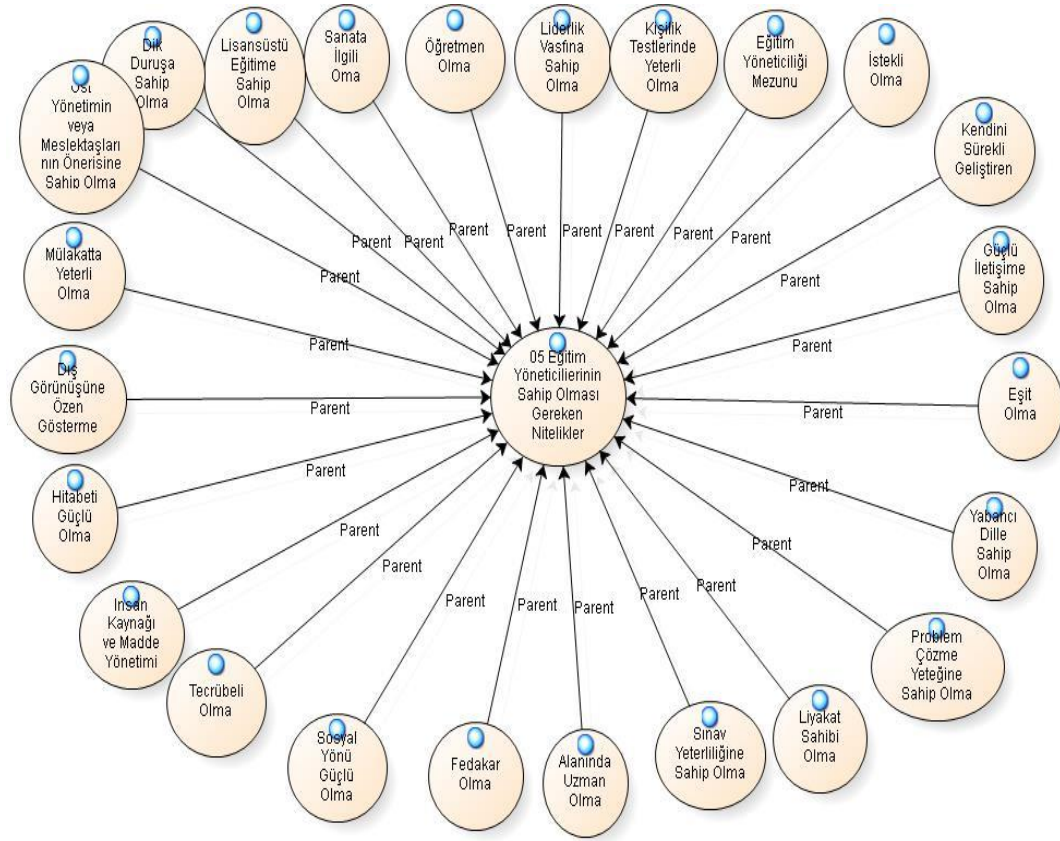
Tablo 4.12’de “yabancı dile sahip olma” temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin üçü eğitim yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin bir yöneticinin farklı ülkeler ile iletişim kurabilmesi ve yurt dışı eğitim faaliyetlerini yakından takip ederek, orijinal projelere imza atabilmesi için yabancı dil bilmesinin çok önemli olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

“Yöneticinin en az yüksek lisans düzeyinde eğitim almalı, mutlaka dil bilmeli, farklı ülkeler ve eğitim sistemleri görmüş olmalı, ufku açık, modern, çağdaş, kısacası dünya vatandaşı olmalı.”(Y2)

“Ayrıca çalışkan olması dil bilmesi iletişimi iyi olması yeni fikirlere açık olması paylaşımcı olması, dediğim dedik değil bizim dediğimiz olmalı şeklinde.”(Y3)

“Eğitim programının ulaşılabilir ve sürdürülebilir olması gerekir. Örneğin kişinin yabancı dili yok. Bugüne kadar gelmiş saydığım vasıfları var ama kendinin farkında değil. Yabancı dili yok. Mesala bunu ben de yaşıyorum. Bende de yabancı dil yok. Yabancı dil olmadığı için birçok şeyden geri kalıyorum. Bunların alt yapısı da düşünülmemeli. Gerçekten lider ruhlu vizyonu var, bir şeyler katabilecek insan. Mesala yabancı dilin yok sana yüksek lisans yok oluyor. Yabancı dil bilmeli.”(Y4)

Yönetici görüşlerine göre yöneticilerin sahip olması gereken niteliklerin değişkenlik ve çeşitlilik gösterdiği görülmüştür. Bu niteliklerden en önemlileri: eşit olma, öğretmen deneyimine sahip, mülakatta yeterli, iyi iletişim kurabilen, alanında uzman, liderlik vasfı olan ve liyakat sahibi olmak olarak belirtilmiştir.



Şekil 4.10. Yönetici Görüşlerine Göre Eğitim Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Nitelikler

4.3. Türk Eğitim Sisteminde Meritokrasi, Liyakat Esaslı Yönetici Yetiştirme, Atama ve Değerlendirme Sistemi ile Liyakatlı Yönetici Niteliklerine İlişkin Nicel Araştırma Bulguları

4.3.1. Türk Eğitim Sisteminde Meritokrasi, Liyakat Esaslı Yönetici Yetiştirme, Atama ve Değerlendirme Sistemine İlişkin Nicel Araştırma Bulguları

Bu bölümde Türk Eğitim Sisteminde meritokrasi, liyakat esaslı yönetici yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemine ilişkin nicel araştırma bulgularına yer verilmiştir.

4.3.1.1. Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine İlişkin Bulgular

Türk Eğitim Sisteminde meritokrasi, liyakat esaslı yönetici yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemine ilişkin bulgular incelenerek aşağıda sunulmuştur. Öncelikle yönetici ve öğretmen görüşleri aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine göre analiz edilmiş ve Tablo 4.13'de verilmiştir.

Tablo 4.13. Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine İlişkin t-testi Sonuçları

Boyutlar	Görev	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Liyakat	A- Yönetici	177	4,5616	,53840	530	1,428	,15
	B- Öğretmen	355	4,4958	,48112			
Yetiştirme	A- Yönetici	177	4,2461	,48503	530	1,327	,18
	B- Öğretmen	355	4,3008	,42828			
Atama	A- Yönetici	177	4,1883	,70688	299,486	3,561	,00
	B- Öğretmen	355	4,4075	,58529			
Değerlendirme	A- Yönetici	177	3,4470	,82911	311,346	,207	,18
	B- Öğretmen	355	3,5394	,71999			

Tablo 4.13'e göre yönetici ve öğretmen görüşleri liyakat [$t_{(530)}=1,428$; $p>,05$], yetiştirme [$t_{(530)}=1,327$; $p>,05$] ve değerlendirme [$t_{(311,346)}=,207$; $p>,05$] boyutlarında göreve göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Atama [$t_{(299,486)}=3,561$; $p<,01$] boyutunda anlamlı farklılık göstermektedir. Atama boyutunda öğretmenler ($\bar{X}=4,40$) yöneticilere ($\bar{X}=4,18$) göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin mevcut yöneticilere göre liyakat esaslı yönetici atama sistemine ilişkin arzularının daha yüksek olduğu söylenebilir. Diğer boyutlara göre atama boyutunun anlamlı çıkması manidardır. Puanların yüksek olması liyakatlı sistem isteğinin bir göstergesi olabilir.

4.3.1.2. Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular

Tablo 4.14. Görev Değişkenine Göre Yönetici Görüşlerine İlişkin t-testi Sonuçları

Boyutlar	Görev	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Liyakat	A- Müdür	125	4,5504	,52465	175	,427	,67
	B- Müdür Yard.	52	4,5885	,57451			
Yetiştirme	A- Müdür	125	4,2436	,45849	175	,107	,91
	B- Müdür Yard.	52	4,2521	,54837			
Atama	A- Müdür	125	4,1387	,74317	175	1,454	,14
	B- Müdür Yard.	52	4,3077	,60082			
Değerlendirme	A- Müdür	125	3,4220	,80301	175	,622	,53
	B- Müdür Yard.	52	3,5072	,89402			

Tablo 4.14'e göre müdür ve müdür yardımcısı görüşleri liyakat [$t_{(175)}=,427$; $p>,05$], yetiştirme [$t_{(175)}=,107$; $p>,05$], atama [$t_{(175)}=1,454$; $p>,05$] ve değerlendirme [$t_{(175)}=,622$; $p>,05$] boyutlarında göreve göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde müdür ve müdür yardımcılarını benzer yönetim faaliyetlerini sürdürdüklerinden görüşlerinde boyutlara göre farklılaşma görülmemiştir. Her ne kadar gruplar arası anlamlı farklılıklar olmasa da okul yöneticilerinin liyakat, yetiştirme ve atama süreçlerine ilişkin görüşlerinin değerlendirme sürecine göre daha yüksek puanda olması, hem müdür hem de müdür yardımcılarının yöneticilik sistemine girmeden önceki süreçlerde liyakatın esas alınması gerekliliğini ifade etmeleri önem taşımaktadır.

Tablo 4.15. Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetici Görüşlerine İlişkin t-testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Liyakat	A- Kadın	31	4,5484	,48708	175	,150	,88
	B- Erkek	146	4,5644	,55020			
Yetiştirme	A- Kadın	31	4,2222	,44813	175	,301	,76
	B- Erkek	146	4,2511	,49382			
Atama	A- Kadın	31	4,1935	,63697	175	,045	,96
	B- Erkek	146	4,1872	,72289			
Değerlendirme	A- Kadın	31	3,3589	,94082	175	,651	,51
	B- Erkek	146	3,4658	,80576			

Tablo 4.15'e göre müdür ve müdür yardımcısı görüşleri liyakat [$t_{(175)}=,150$; $p>,05$], yetiştirme [$t_{(175)}=,301$; $p>,05$], atama [$t_{(175)}=,045$; $p>,05$]ve değerlendirme [$t_{(175)}=,665122$; $p>,05$]boyutlarında cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde kadın ve erkek yöneticiler benzer yönetim faaliyetlerini sürdürdüklerinden görüşlerinde boyutlara göre farklılaşma görülmemiştir.

Tablo 4.16. Öğrenim Durumuna Göre Yönetici Görüşlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	Öğrenim	N	Sıra Ort.	sd	X ²	p	Anlamlı Fark
Liyakat	A- Ön Lisans	18	68,28	2	4,297	,11	-
	B- Lisans	124	93,21				
	C- Lisansüstü	35	84,74				
Yetiştirme	A- Ön Lisans	18	65,97	2	4,191	,12	-
	B- Lisans	124	90,86				
	C- Lisansüstü	35	94,26				
Atama	A- Ön Lisans	18	79,42	2	,863	,64	-
	B- Lisans	124	89,29				
	C- Lisansüstü	35	92,91				
Değerlendirme	A- Ön Lisans	18	84,50	2	3,827	,14	-
	B- Lisans	124	85,38				
	C- Lisansüstü	35	104,14				

Tablo 4.16'ya göre yönetici görüşleri öğrenim durumu değişkenine göre liyakat [$X^2(2)=4,297$; $p>,05$], yetiştirme [$X^2(2)=4,191$; $p>,05$], atama [$X^2(2)=,863$; $p>,05$] ve değerlendirme [$X^2(2)=3,827$; $p>,05$] boyutlarında anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır.

Tablo 4.17. Çalışma Süresine Göre Yönetici Görüşlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	Çalışma Süresi	N	Sıra Ort.	sd	X ²	p	Anlamlı Fark
Liyakat	A- 1-10 yıl	8	110,50	3	2,131	,54	-
	B- 11-20 yıl	61	89,31				
	C- 21-30 yıl	74	89,49				
	D- 31 yıl ve üstü	34	82,32				
Yetiştirme	A- 1-10 yıl	8	142,19	3	9,404	,024	A-B A-C A-D
	B- 11-20 yıl	61	86,86				
	C- 21-30 yıl	74	88,15				
	D- 31 yıl ve üstü	34	82,18				
Atama	A- 1-10 yıl	8	118,13	3	4,055	,25	-
	B- 11-20 yıl	61	84,87				
	C- 21-30 yıl	74	92,44				
	D- 31 yıl ve üstü	34	82,07				
Değerlendirme	A- 1-10 yıl	8	120,06	3	4,487	,21	-
	B- 11-20 yıl	61	86,65				
	C- 21-30 yıl	74	91,93				
	D- 31 yıl ve üstü	34	79,53				

Tablo 4.17'ye göre yönetici görüşleri çalışma süresi değişkenine göre liyakat [$X^2(3)=2,131$; $p>,05$], atama [$X^2(3)=24,055$; $p>,05$] ve değerlendirme [$X^2(3)=4,487$; $p>,05$] boyutlarında anlamlı farklılık göstermemektedir. Ancak, yönetici görüşlerinin yetiştirme [$X^2(3)=9,404$; $p<,05$] boyutunda çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Anlamlı farklılığın hangi grupları arasındaki görüş farklılığından kaynaklandığını belirlemek üzere ikili gruplar arasında yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre yetiştirme boyutundaki anlamlı farklılığın 1-10 yıl çalışma süresine sahip yöneticilerin görüşleri ile 11-20 yıl, 21-30 yıl ve 31 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olanların görüşleri arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmüştür.

Buna göre boyutlar genel olarak değerlendirildiğinde sadece yetiştirme boyutunda anlamlı farklılığın oluşması oldukça manidardır. Ayrıca göreve yeni başlayan yöneticiler ile diğer yöneticiler arasında anlamlı bir görüş farklılığı bulunmaktadır. Çünkü görevde yeni olan yöneticilerin atanmadan önce liyakatlı bir yetiştirme sisteminden geçmek istedikleri düşünülebilir. Aynı zamanda genç yönetici adaylarının liyakat sistemine daha önem verdikleri söylenebilir.

4.3.1.3. Öğretmen Görüşlerine İlişkin Bulgular

Tablo 4.18. Branşa Göre Öğretmen Görüşlerine İlişkin t-testi Sonuçları

Boyutlar	Görev	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Liyakat	A- Sınıf Öğrt.	125	4,5296	,44884	353	,976	,32
	B- Branş Öğrt.	230	4,4774	,49778			
Yetiştirme	A- Sınıf Öğrt.	125	4,2996	,41794	353	,040	,96
	B- Branş Öğrt.	230	4,3014	,43470			
Atama	A- Sınıf Öğrt.	125	4,4267	,56257	353	,454	,65
	B- Branş Öğrt.	230	4,3971	,59823			
Değerlendirme	A- Sınıf Öğrt.	125	3,4950	,69965	353	,857	,39
	B- Branş Öğrt.	230	3,5636	,73118			

Tablo 4.18'e göre sınıf öğretmenlerinin ve branş öğretmenlerinin görüşleri liyakat [$t_{(353)}=,976$; $p>,05$], yetiştirme [$t_{(353)}=,040$; $p>,05$], atama [$t_{(353)}=,454$; $p>,05$]ve değerlendirme [$t_{(353)}=,857$; $p>,05$]boyutlarında anlamlı farklılık göstermemektedir.

Her ne kadar gruplar arası anlamlı farklılıklar olmasa da okul yöneticileri gibi öğretmenlerin de liyakat, yetiştirme ve atama süreçlerine ilişkin görüşlerinin değerlendirme sürecine göre daha yüksek puanda olması, hem sınıf öğretmenlerinin hem de branş öğretmenlerinin yöneticilik sistemine girmeden önceki süreçlerde liyakatın esas alınması gerekliliğini ifade etmeleri önem taşımaktadır.

Tablo 4.19. Cinsiyete Göre Öğretmen Görüşlerine İlişkin t-testi Sonuçları

Boyutlar	Görev	N	\bar{X}	S	Sd	t	p
Liyakat	A- Kadın	222	4,4811	,48461	353	,743	,45
	B- Erkek	133	4,5203	,47606			
Yetiştirme	A- Kadın	222	4,3233	,42702	353	1,282	,20
	B- Erkek	133	4,2632	,42935			
Atama	A- Kadın	222	4,4324	,48527	204,134	,942	,30
	B- Erkek	133	4,3659	,72226			
Değerlendirme	A- Kadın	222	3,5417	,67316	243,054	,072	,94
	B- Erkek	133	3,5357	,79469			

Tablo 4.19'a göre öğretmen görüşleri liyakat [$t_{(353)}=-,743$; $p>,05$], yetiştirme [$t_{(353)}=1,282$; $p>,05$], atama [$t_{(204,134)}=-,942$; $p>,05$] ve değerlendirme [$t_{(243,054)}=-,072$; $p>,05$] boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.20. Öğrenim Durumuna Göre Öğretmen Görüşlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	Öğrenim Durumu	N	Sıra Ort.	sd	X ²	p	Anlamlı Fark
Liyakat	A- Ön lisans	37	179,14	2	1,662	,43	-
	B- Lisans	297	179,80				
	C- Lisansüstü	21	150,48				
Yetiştirme	A- Ön lisans	37	179,42	2	1,404	,49	-
	B- Lisans	297	179,64				
	C- Lisansüstü	21	152,33				
Atama	A- Ön lisans	37	171,64	2	,264	,87	-
	B- Lisans	297	178,28				
	C- Lisansüstü	21	185,31				
Değerlendirme	A- Ön lisans	37	189,47	2	,792	,67	-
	B- Lisans	297	177,46				
	C- Lisansüstü	21	165,36				

Tablo 4.20'ye göre, liyakat [$X^2(2)=1,662$; $p>,05$], yetiştirme [$X^2(2)=1,404$; $p>,05$], atama [$X^2(2)=,264$; $p>,05$] ve değerlendirme [$X^2(2)=,792$; $p>,05$] boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.21. Çalışma Süresine Göre Öğretmen Görüşlerine İlişkin ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Çalışma Süresi	N	\bar{X}	S	F	p	Anlamlı Fark
Liyakat	A- 1-10 yıl	54	4,4519	,52440	,302	,82	-
	B- 11-20 yıl	142	4,5056	,47977			
	C- 21-30 yıl	113	4,5168	,46578			
	D- 31 yıl ve üstü	46	4,4652	,48084			
Yetiştirme	A- 1-10 yıl	54	4,3416	,42343	,916	,43	-
	B- 11-20 yıl	142	4,3318	,42118			
	C- 21-30 yıl	113	4,2625	,43897			
	D- 31 yıl ve üstü	46	4,2512	,43029			
Atama	A- 1-10 yıl	54	4,4691	,45566	,344	,79	-
	B- 11-20 yıl	142	4,3897	,57251			
	C- 21-30 yıl	113	4,3864	,67343			
	D- 31 yıl ve üstü	46	4,4420	,53543			
Değerlendirme	A- 1-10 yıl	54	3,6597	,71226	1,344	,26	-
	B- 11-20 yıl	142	3,4842	,72870			
	C- 21-30 yıl	113	3,5011	,70007			
	D- 31 yıl ve üstü	46	3,6630	,74203			

Tablo 4.21'e göre, liyakat [$F_{(3-351)}=0,302$; $p>,05$], yetiştirme [$F_{(3-351)}=0,916$; $p>,05$], atama [$F_{(3-351)}=0,344$; $p>,05$] ve değerlendirme [$F_{(3-351)}=1,344$; $p>,05$] boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

4.3.2. Türk Eğitim Sisteminde Liyakatlı Yönetici Niteliklerine İlişkin Nicel Araştırma Bulguları

Bu bölümde Türk Eğitim Sisteminde liyakatlı yönetici niteliklerine ilişkin nicel araştırma bulgularına yer verilmiştir.

4.3.2.1. Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine İlişkin Bulgular

Tablo 4.22. Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine İlişkin t-testi Sonuçları

Boyutlar	Görev	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Liderlik Becerileri	A- Yönetici	177	4,5381	,45496	328,300	2,429	,016
	B- Öğretmen	355	4,6373	,42058			
Mesleki Yeterlik	A- Yönetici	177	4,6350	,48514	264,582	3,225	,001
	B- Öğretmen	355	4,7662	,33947			
İletişim	A- Yönetici	177	4,5942	,45392	269,028	3,921	,000
	B- Öğretmen	355	4,7441	,32551			
Eğitim ve Sanatsal Yeterlik	A- Yönetici	177	3,6290	,89744	530	2,215	,033
	B- Öğretmen	355	3,8000	,80823			

Tablo 4.22'ye göre yönetici ve öğretmen görüşleri liderlik becerileri [$t_{(328,300)}=2,429$; $p<,05$], mesleki yeterlik [$t_{(264,582)}=3,225$; $p<,01$], iletişim [$t_{(269,028)}=3,921$; $p<,01$] ve eğitimsel ve sanatsal yeterlik [$t_{(530)}=2,215$; $p<,05$] boyutlarında cinsiyet değişkenine anlamlı farklılık göstermektedir.

Liderlik becerileri boyutunda öğretmenler ($\bar{x}=4,63$) yöneticilere ($\bar{x}=4,53$) göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Mesleki yeterlik boyutunda öğretmenler ($\bar{x}=4,76$) yöneticilere ($\bar{x}=4,63$) göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir. İletişim boyutunda öğretmenler ($\bar{x}=4,74$) yöneticilere ($\bar{x}=4,59$) göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Eğitimsel ve sanatsal yeterlik boyutunda da öğretmenler ($\bar{x}=3,80$) yöneticilere ($\bar{x}=3,62$) göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Bulgulara göre öğretmenlerin tüm boyutlarda yöneticilere göre liyakatlı yönetici nitelikleri konusunda daha yüksek puana sahiptirler.

Öğretmenler yöneticilerin sahip olması gereken liderlik becerileri konusunda yöneticilerin okul iklimi ve kültürünü geliştirmede farkındalık yaratması ve öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı getirmesi gerekliliğini belirtmişlerdir.

Öğretmenler yöneticilerin sahip olması gereken mesleki nitelikler konusunda yöneticilerin mevzuata hâkim olmaları gerektiği, mesleki yeterliliğe (alan uzmanlığı) sahip olmaları gerekliliğini belirtmişlerdir.

Öğretmenler yöneticilerin sahip olması gereken iletişim becerileri konusunda öğretmenleri motive edebilecek niteliğe sahip olmasını ve bilgi-iletişim teknolojilerini etkili şekilde kullanabilmeleri gerekliliğini belirtmişlerdir.

Öğretmenler yöneticilerin sahip olması gereken eğitimsel ve sanatsal beceriler konusunda yöneticilerin sanatsal uğraşları olması, lisansüstü eğitime sahip ve en az bir yabancı dile sahip olması gerekliliğini belirtmişlerdir.

4.3.2.2. Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular

Tablo 4.23. Görev Durumuna Göre Yönetici Görüşlerine İlişkin t-testi Sonuçları

Boyutlar	Görev	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Liderlik Becerileri	A- Müdür	125	4,5740	,42363	175	1,634	,10
	B- Müdür Yard.	52	4,4519	,51696			
Mesleki Yeterlik	A- Müdür	125	4,6416	,44089	175	,279	,78
	B- Müdür Yard.	52	4,6192	,58244			
İletişim	A- Müdür	125	4,6027	,42848	175	,386	,70
	B- Müdür Yard.	52	4,5737	,51387			
Eğitim ve Sanatsal Yeterlik	A- Müdür	125	3,6480	,89333	175	,436	,66
	B- Müdür Yard.	52	3,5833	,91436			

Tablo 4.23'e göre, yönetici görüşleri liderlik becerileri [$t_{(175)}=1,634$; $p>,05$], mesleki yeterlik [$t_{(175)}=,279$; $p>,05$], iletişim [$t_{(175)}=,386$; $p>,05$] ve eğitimsel ve sanatsal yeterlik [$t_{(175)}=,436$; $p>,05$] boyutlarında görev değişkenine anlamlı farklılık göstermemektedir. Her ne kadar tüm boyutlarda anlamlı farklılık görülmesi de göreceli olarak hem müdür hem de müdür yardımcılarının görüşlerinin yüksek puanlara sahip olması yöneticilerde liyakat esaslı niteliklerin önemli olduğunu çağrıştırmaktadır. Aynı zamanda boyutlarda anlamlı farklılığın çıkmaması müdür ve müdür yardımcısı görüşlerinin birbirine benzer olduğunu göstermektedir. Bu durum bir arada çalışan yöneticilerin uyumlu çalışmalarının bir göstergesi olabilir.

Tablo 4.24. Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetici Görüşlerine İlişkin t-testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Liderlik Becerileri	A- Kadın	31	4,5484	,50174	175	,138	,89
	B- Erkek	146	4,5360	,44624			
Mesleki Yeterlik	A- Kadın	31	4,6000	,44422	175	,442	,65
	B- Erkek	146	4,6425	,49450			
İletişim	A- Kadın	31	4,6774	,41485	175	1,125	,26
	B- Erkek	146	4,5765	,46119			
Eğitimsel Sanatsal	A- Kadın	31	3,7634	,91163	175	,918	,36
	B- Erkek	146	3,6005	,89496			

Tablo 4.24'e göre, yönetici görüşleri liderlik becerileri [$t_{(175)}=,138$; $p>,05$], mesleki yeterlik [$t_{(175)}=,442$; $p>,05$], iletişim [$t_{(175)}=1,125$; $p>,05$] ve eğitimsel ve sanatsal yeterlik [$t_{(175)}=,918$; $p>,05$] boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.25. Öğrenim Durumuna Göre Yönetici Görüşlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	Öğrenim	N	Sıra Ort.	sd	X ²	p	Anlamlı Fark
Liderlik Becerileri	A- Ön Lisans	18	62,75	2	6,521	,03	A-B A-C
	B- Lisans	124	89,98				
	C- Lisansüstü	35	99,01				
Mesleki Yeterlik	A- Ön Lisans	18	57,25	2	8,980	,01	A-B A-C
	B- Lisans	124	93,72				
	C- Lisansüstü	35	88,60				
İletişim	A- Ön Lisans	18	43,06	2	17,712	,00	A-B A-C
	B- Lisans	124	92,88				
	C- Lisansüstü	35	98,90				
Eğitimsel Sanatsal	A- Ön Lisans	18	74,08	2	2,619	,27	-
	B- Lisans	124	88,67				
	C- Lisansüstü	35	97,86				

Tablo 4.25'e göre yönetici görüşleri öğrenim durumu değişkenine göre eğitimsel ve sanatsal yeterlik [$X^2(2)=2,619$; $p>,05$] boyutu anlamlı şekilde farklılık göstermemektedir. Ancak, yönetici görüşlerinin liderlik becerileri [$X^2(2)=6,521$; $p<,05$], mesleki yeterlik [$X^2(2)=8,980$; $p<,05$] ve iletişim [$X^2(2)=17,712$; $p<,01$] boyutlarında öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasındaki görüş farklılığından kaynaklandığını belirlemek üzere ikili gruplar arasında yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre liderlik becerileri, iletişim ve eğitimsel ve sanatsal yeterlik boyutlarındaki anlamlı farklılığın ön lisans derecesine sahip yöneticilerin görüşleri ile lisans ve lisansüstü eğitim derecesine sahip olanların görüşleri arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmüştür. Buna göre 21. yy. becerileri olarak kabul edilen liderlik, iletişim ve uzmanlaşmanın (mesleki yeterlilik) lisansüstü ve lisans mezunu olan yöneticilerce ön lisans mezunu olan yöneticilere göre daha fazla ön planda tutulduğu ve önemsendiği söylenebilir. Yöneticilerin eğitim düzeyleri arttıkça yöneticilerde liderlik, iletişim ve mesleki yeterlilik vasıflarının daha önemli görülmesi yöneticilerin olumlu yöneticilik niteliklerine sahip olunmasını liyakat açısından gerekli gördükleri söylenebilir.

Tablo 4.26. Çalışma Süresine Göre Yönetici Görüşlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	Çalışma Süresi	N	Sıra Ort.	sd	X ²	p	Anlamlı Fark
Liderlik Becerileri	A- 1-10 yıl	8	102,38	3	,822	,84	-
	B- 11-20 yıl	61	89,14				
	C- 21-30 yıl	74	89,34				
	D- 31 yıl ve üstü	34	84,87				
Mesleki Yeterlik	A- 1-10 yıl	8	121,19	3	4,495	,21	-
	B- 11-20 yıl	61	85,20				
	C- 21-30 yıl	74	91,11				
	D- 31 yıl ve üstü	34	83,65				
İletişim	A- 1-10 yıl	8	119,00	3	7,037	,07	-
	B- 11-20 yıl	61	93,32				
	C- 21-30 yıl	74	89,60				
	D- 31 yıl ve üstü	34	72,88				
Eğitimsel ve Sanatsal Yeterlik	A- 1-10 yıl	8	101,88	3	3,117	,37	-
	B- 11-20 yıl	61	88,11				
	C- 21-30 yıl	74	83,23				
	D- 31 yıl ve üstü	34	100,13				

Tablo 4.26'ya göre yönetici görüşleri çalışma süresi değişkenine göre liderlik becerileri [$X^2(3)=,822$; $p>,05$], mesleki yeterlik [$X^2(3)=4,495$; $p>,05$], iletişim [$X^2(3)=7,037$; $p>,05$] ve eğitimsel ve sanatsal yeterlik [$X^2(3)=3,117$; $p>,05$] boyutlarında anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır.

4.3.2.3. Öğretmen Görüşlerine İlişkin Bulgular

Tablo 4.27. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmen Görüşlerine İlişkin t-testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Liderlik Becerileri	A- Kadın	222	4,6577	,39786	353	1,178	,24
	B- Erkek	133	4,6034	,45553			
Mesleki Yeterlik	A- Kadın	222	4,7973	,30351	228,243	2,111	,03
	B- Erkek	133	4,7143	,38791			
İletişim	A- Kadın	222	4,7763	,29999	240,435	2,315	,02
	B- Erkek	133	4,6905	,35895			
Eğitimsel Sanatsal	A- Kadın	222	3,8243	,77263	353	,732	,46
	B- Erkek	133	3,7594	,86588			

Tablo 4.27'ye göre, öğretmen görüşleri liderlik becerileri [$t_{(353)}=,1,178$; $p>,05$] ve eğitimsel ve sanatsal yeterlik [$t_{(353)}=,732$; $p>,05$] boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemekte olup, mesleki yeterlik [$t_{(353)}=2,111$; $p<,05$] ve iletişim [$t_{(353)}=2,315$; $p<,05$] boyutlarında anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre mesleki yeterlik boyutunda kadın öğretmenler ($\bar{X}=4,79$) erkek öğretmenlere göre ($\bar{X}=4,6719$) göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Benzer şekilde kadın öğretmenler ($\bar{X}=4,77$) erkek öğretmenlere göre ($\bar{X}=4,69$) göre iletişim boyutunda da daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Genel olarak değerlendirildiğinde kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre mesleki yeterlilik ve iletişim becerilerine daha fazla önem verdikleri bu nedenle iletişim ve mesleki yeterlilik konularında anlamlı farklılığın olduğu söylenebilir. Liderlik ve eğitimsel sanatsal beceriler arasında anlamlı farklılığın olmaması ise hem kadın hem de erkek öğretmenlerin bu becerilerin işlevselleği konusunda hem fikir oldukları düşünülebilir.

Tablo 4.28. Branşa Göre Öğretmen Görüşlerine İlişkin t-testi Sonuçları

Boyutlar	Görev	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Liderlik Becerileri	A- Sınıf Öğrt.	125	4,6440	,45599	353	,220	,82
	B- Branş Öğrt.	230	4,6337	,40102			
Mesleki Yeterlik	A- Sınıf Öğrt.	125	4,7888	,33726	353	,925	,35
	B- Branş Öğrt.	230	4,7539	,34076			
İletişim	A- Sınıf Öğrt.	125	4,7480	,33709	353	,165	,86
	B- Branş Öğrt.	230	4,7420	,31977			
Eğitim ve Sanatsal Yeterlik	A- Sınıf Öğrt.	125	3,8107	,78212	353	,183	,85
	B- Branş Öğrt.	230	3,7942	,82369			

Tablo 4.28'e göre, öğretmen görüşleri liderlik becerileri [$t_{(353)}=-,220$; $p>,05$], mesleki yeterlik [$t_{(353)}=-,925$; $p>,05$], iletişim [$t_{(353)}=-,165$; $p>,05$] ve eğitimsel ve sanatsal yeterlik [$t_{(353)}=-,183$; $p>,05$] boyutlarında görev değişkenine anlamlı farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.29. Öğrenim Durumuna Göre Öğretmen Görüşlerine İlişkin ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Öğrenim Durumu	N	\bar{X}	S	F	p	Anlamlı Fark
Liderlik Becerileri	A- Ön lisans	37	4,5743	,48899	,504	,60	-
	B- Lisans	297	4,6465	,41612			
	C- Lisansüstü	21	4,6190	,35898			
Mesleki Yeterlik	A- Ön lisans	37	4,7297	,48124	,269	,76	-
	B- Lisans	297	4,7717	,31879			
	C- Lisansüstü	21	4,7524	,34003			
İletişim	A- Ön lisans	37	4,7162	,39257	,183	,83	-
	B- Lisans	297	4,7486	,32132			
	C- Lisansüstü	21	4,7302	,26075			
Eğitimsel ve Sanatsal Yeterlik	A- Ön lisans	37	3,7928	,75093	,181	,83	-
	B- Lisans	297	3,8081	,81983			
	C- Lisansüstü	21	3,6984	,76670			

Tablo 4.29'a göre, liderlik becerileri [$F_{(2-352)}=-,504$; $p>,05$], mesleki yeterlik [$F_{(2-352)}=-,269$; $p>,05$], iletişim [$F_{(2-352)}=-,183$; $p>,05$] ve eğitim ve sanatsal yeterlik [$F_{(2-352)}=-,181$; $p>,05$] boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

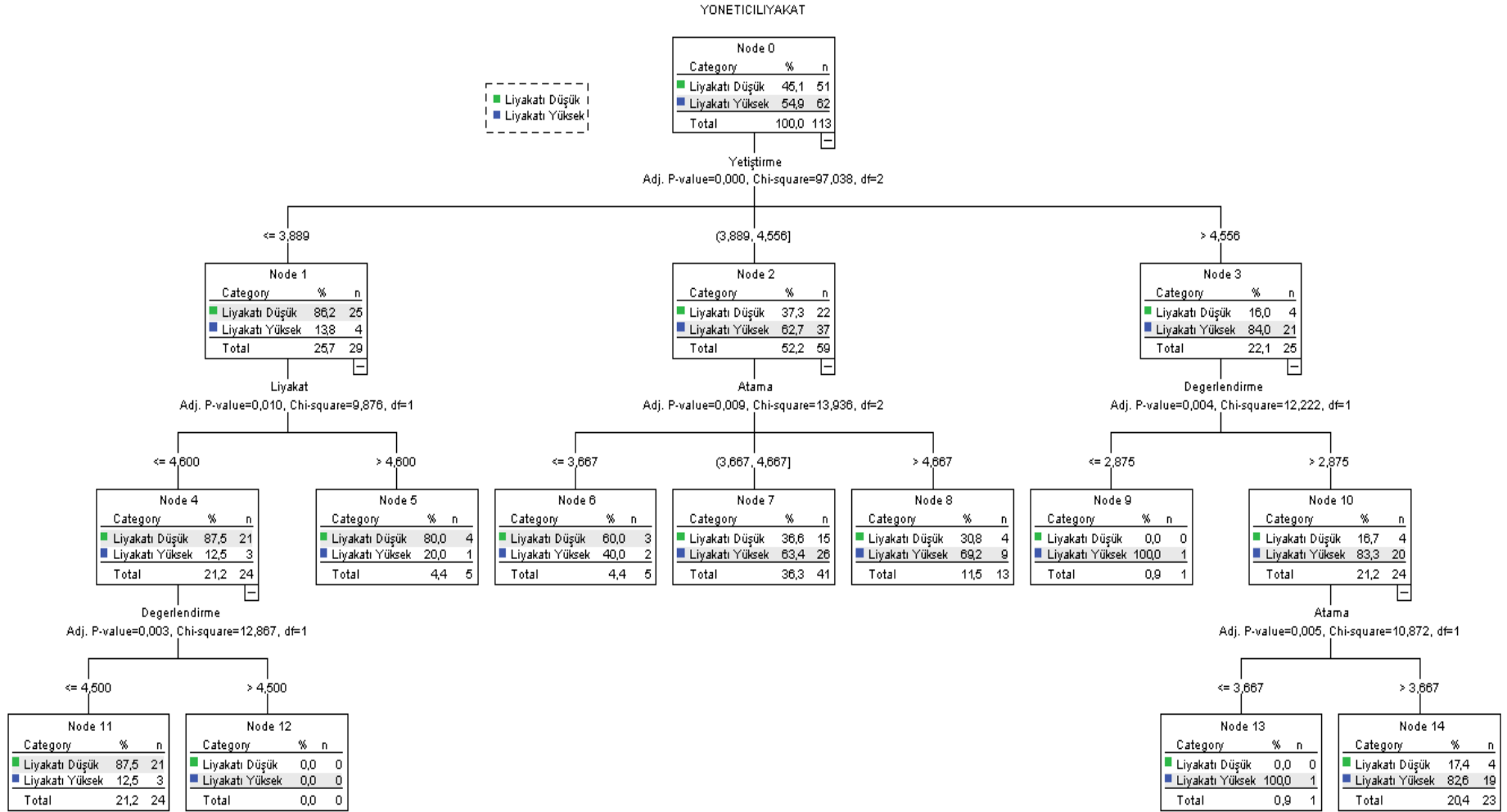
Tablo 4.30. Çalışma Süresine Göre Öğretmen Görüşlerine İlişkin ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Çalışma Süresi	N	\bar{X}	S	F	p	Anlamlı Fark
Liderlik Becerileri	A- 1-10 yıl	54	4,6435	,40224	,815	,48	-
	B- 11-20 yıl	142	4,6761	,39812			
	C- 21-30 yıl	113	4,5973	,45123			
	D- 31 yıl ve üstü	46	4,6087	,43350			
Mesleki Yeterli	A- 1-10 yıl	54	4,7889	,33289	,484	,69	-
	B- 11-20 yıl	142	4,7845	,30231			
	C- 21-30 yıl	113	4,7434	,34066			
	D- 31 yıl ve üstü	46	4,7391	,44396			
İletişim	A- 1-10 yıl	54	4,7500	,30328	,568	,63	-
	B- 11-20 yıl	142	4,7688	,31060			
	C- 21-30 yıl	113	4,7183	,34652			
	D- 31 yıl ve üstü	46	4,7246	,34644			
Eğitim ve Sanatsal Yeterlik	A- 1-10 yıl	54	3,7531	,87160	,585	,62	-
	B- 11-20 yıl	142	3,7535	,85023			
	C- 21-30 yıl	113	3,8348	,74950			
	D- 31 yıl ve üstü	46	3,9130	,74514			

Tablo 4.30'a göre, liderlik becerileri [$F_{(3-351)}=0,815$; $p>,05$], mesleki yeterli [$F_{(3-351)}=0,484$; $p>,05$], iletişim [$F_{(3-351)}=0,568$; $p>,05$] ve eğitim ve sanatsal yeterlik [$F_{(3-351)}=0,585$; $p>,05$] boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

4.3.3. Liyakatlı Yönetici Nitelikleri Puanlarının Karar Ağacı Yöntemiyle Sınıflandırılması

Likayat sahibi yöneticilerin nitelikleri ölçeği puanlarına göre liyakat düzeyi yüksek ve düşük olan yöneticileri sınıflandırmak için hangi liyakat sistemi puanlarının belirleyici olduğuna ve bu belirleyicilerin önem sıralarına ilişkin CHAID analiz sonuçları Şekil. 4.11'de gösterilmiştir.



Şekil 4.11. Liyakatlı Yöneticilerin Durumuna İlişkin Karar Ağacı Modeli (CHAID Analizi)

Şekil 4.11’de liyakatlı yöneticilerin durumuna ilişkin karar ağacı modeli verilmiştir. Bu modele göre modele sokulan dört sürekli bağımsız değişkenden dördü de modelde yer almaktadır. Öğretmen ve yöneticilerin liyakat, yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemine ilişkin puanlarının yöneticilerin liyakat durumu üzerindeki etkisi manidardır.

Şekil 4.11’e göre yönetici niteliklerine göre %45,1’inin liyakatı düşük, %54,9’unun ise liyakatının yüksek olarak sınıflandırıldığı görülmektedir. Liyakat düzeyini en iyi açıklayan bağımsız değişkenin üç alt düzeyden oluşan yetiştirme olduğu görülmektedir. Yöneticilerin liyakat düzeyinin düşük ve yüksek olarak sınıflandırılmasında en büyük etkiye yetiştirme puanları sahiptir. Nitekim yöneticilerin liyakat düzeyini en iyi yordayan ve ağacın ilk dallanmasını oluşturan değişken yönetici yetiştirme sistemine ilişkin puanlardır. Yetiştirme sistemine ilişkin puanları 3,88’in altında olan kişilerin %88’6’sının liyakat düzeyi düşüktür. Yetiştirme sistemine ilişkin puanları 3,88 ile 4,55 arasında olanların %37,3’ünün liyakat düzeyi düşükken; yetiştirme sistemine ilişkin puanları 4,55’in üstünde olanların %16’sının liyakat düzeyi düşüktür.

Ağaç grafiğinde ikinci seviyede oluşan dallanmalar incelendiğinde yetiştirme puanı 3,88’in altında olanları en iyi yordayan değişken liyakat sistemine ilişkin puanlardır. Yetiştirme sistemine ilişkin puanları 3,88 ile 4,55 arasında olanları en iyi yordayan değişken ise atama sistemi puanlarıdır. Yetiştirme sistemine ilişkin puanları 4,55’in üstünde olanları en iyi açıklayan değişken değerlendirmedir. Yetiştirme sistemine ilişkin puanları 3,88’in altında olanlardan 4,6’ının altında liyakat sistemi puanına sahip olanların %87,5’inin liyakat düzeyi düşükken; 4,6’ının üstünde liyakat sistemi puanına sahip olanların ise %80’inin liyakat düzeyi düşüktür. Yetiştirme sistemine ilişkin puanları 3,88 ile 4,55 arasında olanlardan 3,66’ının altında atama sistemi puanına sahip olanların %60’ının liyakat düzeyi düşükken; atama sistemine ilişkin puanları 3,66-4,66 arasında olanların %36,6’sının liyakat düzeyi düşük; atama sistemine ilişkin puanları 4,66’ısının üstünde olanların ise %30,8’inin liyakat düzeyi düşük çıkmıştır. Yetiştirme sistemine ilişkin puanları 4,55’in üstünde olanlardan 2,87’inin altında değerlendirme sistemi puanına sahip olanların tamamının liyakat düzeyi yüksek iken; 2,87’inin üstünde değerlendirme sistemi puanına sahip olanların %16,7’sinin liyakat düzeyi düşük çıkmıştır.

Ağaç grafiğinde üçüncü seviyede oluşan dallanmalar incelendiğinde yetiştirme sistemine ilişkin puanı 3,88’in altında olanlardan 4,6’ının altına liyakat sistemi

puanına sahip olanları en iyi açıklayan değişkenin değerlendirme olduğu görülmektedir. Buna göre değerlendirme puanı 4,55'in altında olanların %87,5'inin liyakat düzeyinin düşük olduğu görülmektedir. Bunun yanında yetiştirme sistemine ilişkin puanları 4,55'in üstünde olanlardan 2,87'inin üzerinde değerlendirme puanına sahip olanların atama sistemine ilişkin puanları 3,66'mın altında olanların tamamının liyakat düzeyi iken atama sistemine ilişkin puanları 3,66'mın üstünde olanların % 17,4'ünün liyakat düzeyi düşüktür.

Tablo 4.31. Başarı Durumuna İlişkin Sınıflama Tablosu

	Liyakatı Düşük	Liyakatı Yüksek	Başarı Yüzdesi
Liyakatı Düşük	28	23	54,9%
Liyakatı Yüksek	6	56	90,3%
Toplam	30,1%	69,9%	74,3%

Tablo 4.31 incelendiğinde kurulan modele göre bağımlı değişkenin ne kadarının doğru olarak sınıflandırıldığı görülmektedir. Modele göre liyakat düzeyi düşük 51 kişiden 28'inin liyakatı düşük olarak doğru sınıflandırılırken 23 kişi liyakatı yüksek olarak yanlış şekilde sınıflandırılmıştır. Modelin genel olarak yöneticilerin % 74,3'ünü liyakat düzeyine göre doğru sınıflandırdığı belirlenmiştir.

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde araştırma bulgularından çıkarılan sonuçlara yer verilmiş, sonuçların eğitim örgütleri açısından önemine değinilmiş ve bu çözümler ışığında öneriler geliştirilmiştir. Sonuçların genellenebilirliği ile ilgili olarak nicel araştırma olarak desenlenen bölümünden elde edilen sonuçların ve geliştirilen önerilerin Antalya ili merkez ilçeleri ile sınırlı olduğu göz ardı edilmemelidir. Çalışmanın nitel araştırma modeliyle desenlenen bölümünden elde edilen araştırma sonuçları ise sadece çalışmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini yansıtmakta olup kendi bağlamında değerlendirmiştir ve genelleme amacı taşımamaktadır. Ancak nitel bulgulara yönelik analitik genelleme yapılmıştır.

5.1.Sonuç ve Tartışma

Bu bölümde nitel ve nicel verilere dayalı araştırma sonuçları karşılaştırmalı olarak verilmiş ve tartışılarak değerlendirilmiştir.

5.1.1. Türk Eğitim Sisteminde Meritokrasi, Liyakat Esaslı Yönetici Yetiştirme, Atama ve Değerlendirme Sistemi Nitel Araştırma Sonuçları

Bu bölümde Türk Eğitim Sisteminde meritokrasi, liyakat esaslı yönetici yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerine dayalı nitel araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

Öğretmen Görüşlerinden Elde Edilen Sonuçlara Göre

Öğretmen görüşlerine göre meritokrasi algısı genel olarak değerlendirildiğinde öğretmenlerin tamamına yakınının bu kavram hakkında fikri olmadığı ancak öğretmenlerin çoğunluğunun işin ehline verilmesi gerektiğine ilişkin hemfikir oldukları görülmüştür. Öğretmenlerden bazılarının deneyime, bazılarının yeterliliğe, bazılarının ise liyakat ve uygulanma düzeyine önem verdikleri saptanmıştır. Aslanargun (2012); Altın ve Vatanarttıran (2014)'ın yaptıkları çalışmalarda da benzer şekilde liyakat ve meritokrasi kavramının anlamının tam olarak anlaşılmadığı ve doldurulamadığı görülmüştür. Bununla birlikte benzer şekilde bazılarının deneyime ve

kişisel özelliklere, bazılarının sınavla atanmaya ve lisansüstü eğitime önem verdiği görülmüştür.

Öğretmen görüşlerinden elde edilen diğer bir sonuca göre meritokrasi kavramının eski bir kavram olmasına karşın ülkemizde neredeyse hiçbir öğretmenin bu kavram hakkında bilgisi olmadığı görülmüştür. Ancak meritokrasi kavramının tanımı öğretmenlere verildiğinde, bu tanımın liyakat ile ilişkili olduğu öğretmenler tarafından düşünülmüş olup, öğretmenlerin tamamına yakınının liyakat hakkında bir fikri olduğu saptanmış ama ülkemizde liyakat esaslı uygulamalara pek rastlanmadığı vurgulanmıştır.

Öğretmenler, yöneticilik makamının işin ehli olan kişilere verilmesi gerektiğini önemle vurgulamışlardır. Bunun için de yöneticiliğin bir profesyonel meslek gibi algılanıp ve gerekli teorik ve uygulamalı eğitimlerin verilerek yöneticilerin yetiştirilmesi gerektiği saptanmıştır. Öğretmenler; yönetici adaylarının yetiştirme programına alınmadan önce bu kişilerin istekli ve gönüllü olmaları gerektiğini, belirli bir süre öğretmenlik yapmış olmalarının önemli ölçütlerden biri olduğunu belirtmişlerdir. Deneyimli kişilerin yöneticilik yapması gerektiği Ağaoğlu ve diğerleri (2012); Aktepe (2014); Demirtaş ve Diğ. (2014); Süngü (2012); Akbaşı ve Balıkçı (2013) tarafından da ifade edilmiştir. Öğretmenler, belirli bir süre öğretmenlik yapmamış olan yönetici adaylarının okul ortamını, öğretmenlerin ve diğer çalışan personelin hangi şartlarda çalıştıklarını yeterince gözlemleme fırsatı bulamadıkları için yönetici olduklarında empati kurmakta zorluk çekeceklerini belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin çoğunluğu; yönetici yetiştirme uygulamasının mevcut yasalarda bulunmadığını ancak yönetici yetiştirme için gerekli yasal mevzuatın hazırlanarak uygulamaya geçirilmesinin, eğitim kurumlarında yöneticilerin teoriye ve uygulamaya daha vakıf olacağını belirtmiştir. Yine öğretmenlerin bazıları yöneticilerin yetiştirilme uygulamasını kurumun işleyişini olumlu etkileyeceğini, işgörenlerin performanslarının artacağını da belirtmişlerdir. Öğretmenlerin bazıları ise yönetici yetiştirme sürecini başarılı bir şekilde tamamlayan yönetici adaylarının görevlerine başladıktan sonra daha çağdaş, daha nitelikli okullar oluşturup bu okullara daha fazla katkı sağlayacaklarını ifade etmiştir.

Öğretmenlerin çoğunluğu, yönetici adayı yetiştirme programından önce bu adaylara yazılı ve sözlü sınav uygulamanın gerekliliğini ifade etmiştir. Yazılı ve sözlü sınavların nasıl olması gerektiği ile ilgili hemfikir oldukları bazı konular şu şekildedir:

Yazılı sınavlarda adayların teorik yani mevzuatsal bilgilerinin ölçülmesi, sözlü sınavlarda yani mülakatta ise bu tip sınavların çok kısa sürmemesi gerektiği, yazılı sınavda çıkan teorik bilgilerin mülakatta bir daha sorulmaması, sorular örnek olay şeklinde hazırlanarak yönetici adaylarına bu örnek olaylar verilmeli ve bu olay karşısında yönetici adayının verdiği tepkiler, aldığı kararlar incelenmelidir. Mülakatta eğitim paydaşlarının değerlendirme yapması gerektiği, bu eğitim paydaşlarının da seçilirken liyakatlı kişiler olmasına dikkat edilmesi gerekliliği, çünkü yönetici adaylarını değerlendirecek kişilerin liyakatlı olması değerlendirme yapılırken de liyakatın ön planda tutulacağına bir işareti olduğu ifade edilmiştir. Aslanargun (2012) ve Altın ve Vatanarttıran (2014) sadece sınava dayalı atamanın yeterli olmadığını bunun yanı sıra belirli bir süre müdür yardımcısı olarak çalışılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Yönetici yetiştirmede meritokrasinin rolüne ilişkin öğretmenlerin tamamına yakınının yönetici aday eğitiminin önemi ve gerekliliği konusunda fikir birliği içinde oldukları ancak bunun uygulamada yer almadığı görülmüştür. Yönetici adaylarını yetiştirecek kişilere ilişkin ise çoğunun alanında uzman, eğitim paydaşı, tecrübeli ve liyakat sahibi kişiler olması yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu durumların kurum işleyişini etkilediği ve performansı arttırdığı saptanmıştır. Özmen ve Kömürlü (2010); Cemaloğlu (2005); Doğan ve Diğ.(2014); Akçadağ (2014); Aktepe (2014); Korkmaz (2005)'da yönetici atama ve yetiştirme sistemlerinin yeterli olmadığını ve geliştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Öğretmenler, mevcut sistemde uygulanan stajyer öğretmenlik gibi yöneticilerde de göreve başlamadan önce stajyer yönetici olarak tecrübeli bir müdürün yanında belirli bir süre çalışması gerekliliğini ifade etmişlerdir. Receptoğlu ve Kılınç (2014); Demirtaş ve Özer (2014), yöneticiliğin meslekleşmesi gerektiğini bunun için de stajyerlik ve çıraklık modeli gibi farklı uygulamaların olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Yönetici aday eğitiminde yönetici adayları uygulamada bir yöneticinin öğretmenlerle, öğrencilerle ve velilerle olan iletişimini gözlemleme şansı bulduğu, müdürün

karşılaşılan sorunlarla ilgili nasıl çözümler ürettiği, hangi kararları aldığı ve olaylar karşısında ne şekilde tepkiler verdiğini gözlemler. Aynı zamanda bu yönetici adayı yöneticilerin verdiği tepkiler karşısında ben olsam şu şekilde davranırdım gibi eksik gördüklerini tamamlayıp olayları içselleştirerek asil yöneticiliğe atandıktan sonra bu davranışları sergileyen daha başarılı, kaliteli bir yönetici olma konusunda bir fırsata sahip olur. Recepoğlu ve Kılıç (2014); Demirtaş ve Özer (2014) yönetici yetiştirmede keyfilikten uzaklaşılarak hizmet içi ve hizmet öncesi eğitimlerin verilmesi, yönetici yetiştirme için alternatif yöntemlerin geliştirilmesi gereği üzerinde durmuşlardır.

Öğretmenlerden bazıları; yönetici aday eğitim sürecinin sonunda tekrar bir değerlendirme yapılarak yönetici adaylarına okulda beraber çalıştıkları müdür, müdür yardımcıları ve öğretmenler tarafından ölçütleri oluşturulan, puanlama yönergesi olan bir form ile değerlendirilerek elde edilen puan sonucu atamasının yapılması gerekliliğini belirtmiştir. Ancak Özmen ve Kömürlü (2010); Cemaloğlu (2005); Korkmaz (2005) yönetici aday eğitimi sonunda bir değerlendirme sistemi bulunmadığını bu nedenle yönetici yetiştirme sisteminin yeterli olmadığını belirtmişlerdir.

Yönetici atamada meritokrasinin rolüne ilişkin öğretmenlerin tamamına yakını adaletli olma ve liyakat sahibi olmanın önemine ve gerekliliğine değinmiştir. Yıldırım (2013) kayırmacılıktan ziyade liyakat sahibi kişilerin atanması gerektiğine değinmiştir. Öğretmenlerin çoğunluğu yazılı ve sözlü sınavın olması gerektiğini ayrıca mentor ve mesleki değerlendirmeyi yapacak kişilerin yeterli ve deneyim sahibi olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Aslanargun (2012); Altın ve Vatanarttıran (2014) da yazılı ve sözlü sınava dayalı atama olması gerektiğini ayrıca deneyim ve lisansüstü eğitime önem verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Yönetici değerlendirmede meritokrasinin rolüne ilişkin öğretmenlerin tamamına yakınının paydaşların katılımıyla ortaya çıkan performans değerlendirme puanlarının sonucunda görevde yükselme ile görevden düşürmenin etkili olduğu konusunda hemfikirlerdir. Öğretmenlerin çoğu adaletli olma, performans değerlendirme ve bölge şartlarını dikkate almanın yönetici değerlendirmede etkili olduğunu ifade etmiştir. Özdemir (2013) de adaletli olduğunda ve liyakat sağlandığında yönetici performansının artacağını belirtmiştir.

Öğretmenler; elde edilen bu puanlama sonucunda belirli çalışma süresi şartıyla öncelikle müdür yardımcısı sonra müdür daha sonra şube müdürü daha sonra da ilçe milli eğitim müdürlüğüne atanma imkânlarının yaratılması, liyakatlı bir kademeli geçiş sistemi getireceğini belirtmişlerdir. Bu kademeli geçişin ülkede eğitim yöneticiliği atamalarının liyakatlı bir şekilde yapıldığının göstergesi olduğu, değerini kaybetmiş eğitim yöneticiliğinin daha da iyi bir konuma geleceği, öğretmenlerin de yönetici olmak için daha cesaretli olacağı belirtilmiştir. Aslanargun (2012); Altın ve Vatanartıran (2014) yöneticilik için sınav ve belirli bir süre müdür yardımcılığı yapmanın şart olduğunu belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin çoğunluğu, belirli süre yönetici olarak çalışanlar için bu sürenin sonunda bir performans değerlendirme yapılması gerekliliğini belirtmiştir. Bu değerlendirmeye eğitim paydaşlarının katılmasını özellikle öğretmenlerin, öğrencilerin, velilerin, ilçe milli eğitim şube müdürünün ve ilçe milli eğitim müdürünün değerlendirme formlarını puanlamasının ve puan yüzdelerinin ise eşit yüzdelerle olması gerektiği, bu eşitliğin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticiler için eğitim paydaşlarının performans değerlendirmesinin yanısıra yönetici için tutulan portfolyo dosyasının da puanlamaya katılarak çok yönlü bir değerlendirme yapılarak görevde yükselmesine ya da görevden düşürülmesine karar verilmelidir. Özmen ve Kömürlü (2010); Akçadağ (2014), Korkmaz (2005); Arabacı ve Diğ. (2015), Pehlivan (2014) mevcut yönetici atama ve yetiştirme sisteminin yeterli olmadığını yeni model ve yaklaşımların uygulanmaya konulması gerektiğini belirtmişlerdir.

Öğretmenler; yöneticilerin puan yetersizliğinin sonucu olarak hemen görevden düşürülmeye gidilmesinden çok, yöneticinin; değerlendirme sonucu hangi ölçütlerden eksik olduğu tespit edilerek o konularda hizmet içi eğitime alınarak bu kişiye tekrar bir şans verilmesinin daha uygun olacağı görüşündelerdir. Çünkü bir yönetici birçok programdan geçirilerek yetiştirilmektedir. Tonbul ve Sağiroğlu (2012); Doğan ve Diğ. (2014) yöneticilerin hizmet sürelerine ve performansına göre bölgelerinin değiştirilmesi ve zorunlu yer değiştirme uygulamalarının olması gerektiği yönünde görüş belirtmişlerdir.

Öğretmen görüşlerine göre eğitim yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin öğretmenlerin tamamına yakınının iyi iletişime sahip, liderlik vasfı olan ve öğretmenlik deneyimi bulunan kişilerin yönetici olması gerektiği konusunda hemfikir

oldukları görülmüştür. Öğretmen görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde yönetici adaylarının sahip olması gereken birçok nitelik olduğu ve bu nitelikler çeşitli şekillerde ifade edilmiştir. Özcan (2006) yöneticilikte iletişim becerisinin önemine dikkat çekerek liderlik vasfına sahip birçok niteliği bir arada taşıyan kişilerin yönetici olması gerektiğine değinmiştir. Öğretmenlerin tamamına yakını okulda çalıştıkları yöneticilerinin liyakat sahibi ve iyi iletişime sahip olmasının okul ikliminin olumlulaştırılmasını, öğretmen, öğrenci ve veli arasındaki olumlu iletişimi etkileyeceğini ifade etmişlerdir.

Yönetici Görüşlerinden Elde Edilen Sonuçlara Göre

Yönetici görüşlerine göre meritokrasi algısına ilişkin yöneticilerin tamamına yakınının liyakat sahibi olma, kurum gelişimine katkı sağlama ve kademeli geçiş konularında hemfikir oldukları görülmüştür. Yöneticilerden bazılarının deneyim sahibi ve adaletli olma konularına önem verdikleri saptanmıştır. Ağaoğlu ve diğ. (2012); Aktepe (2014); Demirtaş ve Özer (2014); Süngü (2012); Akbaşlı ve Balıkcı (2013) da yöneticilerin liyakat ve deneyim sahibi olmaları gerektiği, adalet ve meritokrasiye dayalı atama, yetiştirme ve değerlendirme sistemlerinin uygulamaya konulması gerektiği yönünde görüş belirtmişlerdir.

Yönetici görüşlerinden elde edilen sonuçlara göre meritokrasi kavramının eski bir kavram olmasına karşın ülkemizde neredeyse hiçbir yöneticinin bu kavram hakkında bilgisi olmadığı görülmüştür. Ancak meritokrasi kavramının tanımı yöneticilere verildiğinde, bu tanımın liyakat ile ilişkili olduğu öğretmenler gibi yöneticiler tarafından da düşünülmüş olup, tamamına yakınının liyakat hakkında bir fikri olduğu görülmüş ancak ülkemizde uygulamada pek rastlanmadığı vurgulanmıştır. Aslanargun (2012); Altın ve Vatanartıran (2014)'da benzer bulgulara rastlamışlardır.

Yönetici görüşlerine göre yetiştirmede meritokrasinin rolüne ilişkin yöneticilerin tamamına meritokrasinin uygulamada olmadığı ancak yönetici aday eğitiminin, profesyonel yöneticilik ve uzmanlaşmanın olması gerektiği yönünde hemfikir oldukları saptanmıştır. Yönetici adaylarını yetiştirecek kişilerin ise alanında uzman, tecrübeli, liyakat sahibi ve eğitim paydaşı olması gerektiği yönünde görüş belirtmişlerdir. Receptoğlu ve Kılınç (2014), yöneticiliğin meslekleşmesi gerektiğini önemle vurgulamıştır. Yöneticiler şu anki mevcut yönetmeliklerde yönetici

yetiştirmenin olmadığını ancak böyle bir uygulamanın olması gerekliliğini belirtmişlerdir.

Yöneticiler, özellikle ülkemizde eğitim yöneticisi yetiştirme, atama ve değerlendirme işlemlerinin liyakatla yapılırsa yani işi hak edene verme olayı gerçekleşirse o zaman kurumdaki başarının artacağını belirtmişlerdir. Yine yöneticiler liyakatla yapılan bu atamaların eğitim kurumlarında başarının artmasını, ülkedeki birçok Şeyin daha iyi hale geleceğini söylemişlerdir. zdemir (2013)'in çalışmasında da liyakat arttığında ğretmen performansının artacağı vurgulanmıştır.

Yöneticiler yöneticilik makamının işin ehli olan kişilere verilmesi gerektiğini önemle belirtmişlerdir. Yöneticiler liyakat kavramını adama göre iş değer, işe göre adam cümlesini ile açıklamaktadırlar. Bunun için de yöneticiliğin bir profesyonel meslek gibi algılanması ve gerekli teorik ve uygulamalı eğitimlerin verilerek yöneticilerin yetiştirilmesi gerektiği saptanmıştır. Yöneticiler, yönetici adaylarının yetiştirme programına alınmadan önce yönetici adaylarının istekli ve gönüllü olmaları gerektiğini, belirli bir süre öğretmenlik yapmış olmalarının önemli ölçütlerden biri olduğunu belirtmişlerdir. Receptoğlu ve Kılınç (2014); Demirtaş ve zer (2014) yöneticilerin atanmadan önce yetiştirilmesi gerektiğini, yönetici atamada keyfilikten uzaklaşılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Yöneticilerin çoğunluğu, yetiştirme programından önce yönetici adaylarına yazılı ve sözlü sınav uygulamasının olması gerekliliğini ifade etmiştir. Yazılı ve sözlü sınavların nasıl olması gerektiği ile ilgili hemfikir oldukları bazı konular şu şekildedir: Yazılı sınavlarda adayların teorik yani mevzuat bilgilerinin ölçülmesi, sözlü sınavlarda yani mülakatta ise bu tip sınavların çok kısa sürmemesi gerektiği, yazılı sınavda çıkan teorik bilgilerin mülakatta bir daha sorulmaması, sorular örnek olay şeklinde hazırlanarak, yönetici adaylarına bu örnek olaylar verilmeli ve bu olay karşısında yönetici adayının verdiği tepkiler, aldığı kararlar incelenmelidir. Mülakatta eğitim paydaşlarından kişilerin değerlendirme yapması gerektiği, bu eğitim paydaşlarının seçilirken liyakatlı kişiler olmasına dikkat edilmesi gerekliliği, çünkü yönetici adaylarını değerlendirecek kişilerin liyakatlı olması değerlendirme yapılırken de liyakatı ön planda tutulacağının bir işareti olduğu ifade edilmiştir. Aslanargun (2012); Altın ve Vatanarttıran (2014) ise sadece sınava dayalı atamanın yeterli olmadığını, yazılı ve sözlü sınavın yanı sıra belirli bir süre müdür yardımcılığı yapmak gerektiğini belirtmişlerdir.

Yöneticilerin tamamına yakını yönetici aday eğitiminin önemini ve gerekliliğini belirtmiştir. Yöneticiler de öğretmenler gibi mevcut sistemde stajyer öğretmenlik uygulamasının yöneticilerde de göreve başlamadan önce stajyer yönetici olarak tecrübeli bir müdürün yanında belirli bir süre çalışması gerekliliğini ifade etmişlerdir. Bayer ve Gündüz (2011); Altın ve Vatanarttıran (2014), yönetici aday eğitiminin olması gerektiği hatta çıraklık modeli getirilerek belirli bir müddet stajyer yönetici olması gerektiğini vurgulamışlardır.

Yöneticiler özellikle yönetici aday eğitimi yapılırken yani stajyer yöneticilik, teorik eğitim, hizmetiçi eğitim ve danışmanlık gibi eğitimler için üniversite ile işbirliği içinde çalışılması gerekliliğini önemle vurgulamışlardır. Çünkü üniversite özellikle Milli eğitim sistemine teorik ve akademik anlamda destek sağlayacaktır. Ağaoğlu ve diğ.(2012); Aktepe (2014); Sungü (2012), yöneticilerin hizmet içi eğitimle birlikte üniversitelerin işbirliğinde lisansüstü eğitim almaları gerektiğini belirtmişlerdir. Karip ve Köksal (1999), MEB ile üniversiteler arasında işbirliği sağlanarak kuram ve uygulama bütünlüğünün sağlanması gerektiğini belirtmişlerdir.

Yöneticilerden bazıları yönetici aday eğitiminde yöneticilerin yetiştirilirken bazı konularda uzmanlaşması gerektiğini savunmuşlardır. Örneğin eğitim-öğretim işleri, teknik işler, muhasebe vb. gibi konularda. Böylelikle kurumlarda görev tanımını daha açık olacağı için işler daha hızlı ve kolay şekilde çözülecektir.

Yönetici aday eğitiminde yönetici adayları uygulamada bir yöneticinin öğretmenlerle, öğrencilerle ve velilerle olan iletişimini gözlemleme şansı bulduğu, müdürün karşılaşılan sorunlarla ilgili nasıl çözümler ürettiği, nasıl kararlar aldığı ve olaylar karşısında nasıl tepkiler verdiğini gözlemler, aynı zamanda müdürün ve müdür yardımcılarının verdikleri tepkiler karşısında ben olsam şu şekilde davranırdım gibi eksik gördüklerini eleştirerek, yeni ve etkili çözümler geliştirerek bu çözümleri benimseyecek ve içselleştirecektir. Asil yöneticiliğe atandıktan sonra da bu davranışları sergileyerek daha başarılı ve kaliteli bir yönetici olma konusunda yol alacaktır.

Yöneticilerden bazıları yönetici aday eğitim sürecinin sonunda tekrar bir değerlendirme yapılarak yönetici adaylarına okulda beraber çalıştıkları müdür, müdür yardımcıları ve öğretmenler tarafından ölçütleri oluşturulan, puanlama yönergesi olan bir form ile değerlendirilerek elde edilen puan sonucu atamasının yapılması

gerekliliğini belirtmiştir. Özmen ve Kömürlü (2010); Cemaloğlu (2005); Doğan ve Diğ. (2014) yaptıkları çalışmalarda yönetici değerlendirme sürecinin sağlıklı işlemediğini belirtmişlerdir.

Yöneticiler, elde edilen bu puanlama sonucunda öncelikle müdür yardımcısı belirli bir süre çalıştıktan sonra müdür daha sonra belirli süre çalıştıktan sonra şube müdürü, belirli bir süre çalıştıktan sonra ilçe milli eğitim müdürlüğüne atanma imkânlarının yaratılması liyakatlı bir kademeli geçiş sistemi getireceğini belirtmişlerdir. Bu kademeli geçiş ülkede eğitim yöneticiliği atamalarının liyakatlı bir şekilde yapıldığının göstergesi olduğunu, değerini kaybetmiş eğitim yöneticiliğinin daha da değerli bir konuma geleceği, öğretmenlerin yönetici olmak için daha cesaretli olacağı belirtilmiştir. Yıldırım (2013) liyakatlı atama sisteminin işler hale getirilmesini, keyfiyet ve kayırmacılıktan ziyade liyakat sahibi kişilerin atanması gerektiğini belirtmişlerdir.

Yönetici görüşlerine göre yönetici atamada meritokrasinin rolüne ilişkin yöneticilerin tamamına yakınının liyakat sahibi olma, kurum gelişimine katkı sağlama, veli desteğini alma, öğrenci başarısının artırma ve öğretmen gelişimine destek olma konularının gerekliliğine ve önemine değindikleri görülmüştür. Yine bazı yöneticilerin yazılı ve sözlü sınavların olması okulların bölgelere göre sınıflandırılması, kademeli geçiş ve deneyim sahibi olma konularına değindikleri saptanmıştır. Tonbul ve Sağıroğlu (2012), yöneticiliğin bölgelere göre sınıflandırılmasını ve kademeli geçişin sağlanması gerektiğini benzer şekilde ifade etmişlerdir.

Yönetici görüşlerine göre yönetici değerlendirmede meritokrasinin rolüne ilişkin yöneticilerin tamamına yakınının görevde yükselme ve görevden düşürme, paydaşların katılımı, performans ve portfolyo değerlendirmenin önemine ve gerekliliğine değindikleri görülmüştür. Yine yöneticilerden bazılarının bölge şartlarını dikkate alma, liyakatlı kişilerin değerlendirmesi ve adaletli olmanın önemine değindikleri görülmüştür.

Yönetici görüşlerine göre yöneticilerin sahip olması gereken niteliklerin değişkenlik ve çeşitlilik gösterdiği görülmüştür. Bu niteliklerden en önemlileri: eşit olma, öğretmenlik deneyimine sahip olmak, mülakatta yeterli olmak, iyi iletişim kurabilme, alanında uzman olmak, liderlik vasfına sahip olmak ve liyakat sahibi olmak olarak belirtilmiştir. Özcan (2006)'da bir yöneticide bulunması gereken en önemli özelliğin

iletişim becerisi olduğunu bu iletişim becerisinin de daha çok deneyim, kendini geliştirme, lisansüstü eğitim alma gibi durumlarla geliştirilebileceğini belirtmişlerdir.

5.1.2. Türk Eğitim Sisteminde Meritokrasi, Liyakat Esaslı Yönetici Yetiştirme, Atama ve Değerlendirme Sistemine İlişkin Nicel Araştırma Sonuçları

Eğitim Yöneticiliği Liyakat Ölçeğinden elde edilen Türk Eğitim Sistemi'nde meritokrasi, liyakat esaslı yönetici yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemine ilişkin nicel araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde öncelikle öğretmenlerin mevcut yöneticilere göre liyakat esaslı yönetici atama sistemine ilişkin arzularının daha yüksek olduğu görülmektedir. Liyakatlı yönetici atama isteğinin yöneticiler tarafından daha çok istenmesi beklenirken öğretmenler tarafından ayrı bir hassasiyetle liyakatlı atamalara vurgu yapılması düşündürücüdür. Bu durum öğretmenler açısından mevcut yönetici atama sisteminde liyakat esaslı bir sürecin işletilmediği ya da dikkate alınmadığı algısının bir sonucu olabilir. Bu sonucun nitel araştırma sonuçlarıyla da destekleniyor olması mevcut sistemde liyakata dayalı atama sürecinin dikkate alınmadığı şeklinde yorumlanabilir. Benzer şekilde Yıldırım (2013)'ün çalışmasında da kayırmacılıktan liyakat sahibi kişilerin atanmasına geçilmesi gerektiği yönünde sonuçlar elde edilmiştir. Özmen ve Kömürlü (2010), Akçadağ (2014), Aktepe (2014), Korkmaz (2005), Cemaloğlu (2005), Doğan ve Diğ. (2014) de benzer şekilde yaptıkları çalışmalarda yönetici atama ve yetiştirme sistemlerinin yeterli olmadığı, bunun için liyakata dayalı uygun yeni ve özgün atama ve yetiştirme modellerinin geliştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin görev değişkenine göre Türk Eğitim Sistemi'nde meritokrasi, liyakat esaslı yönetici yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık görülmemiştir. Bu durum müdür ve müdür yardımcılarının benzer yönetim faaliyetlerini sürdürmelerinden ve görev kimliği açısından yakın çalışma yapmaları nedeniyle zaman içerisinde düşünce yapılarının birbirine benzemeye başlamasından kaynaklanıyor olabilir. Her ne kadar gruplar arası anlamlı farklılıklar olmasa da okul yöneticilerinin liyakat, yetiştirme ve atama süreçlerine ilişkin görüşlerinin değerlendirme sürecine göre daha yüksek puanda olması, hem müdür hem de müdür yardımcılarının yöneticilik sistemine girmeden önceki süreçlerde liyakatın daha çok dikkate alınması gerekliliğini ifade etmeleri önem taşımaktadır. Aslanargun (2012), Altın ve Vatanarttıran (2014) da benzer şekilde

liyakata vurgu yaparak müdür olmak için özellikle sınav yapılmasının ve adayların belirli bir süre müdür yardımcılığı deneyiminin olması gerektiği yönünde görüş belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre Türk Eğitim Sistemi'nde meritokrasi, liyakat esaslı yönetici yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık görülmemiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde kadın ve erkek yöneticiler benzer yönetim faaliyetlerini sürdürdüklerinden görüşlerinin birbirinden farklılaşmadığı söylenebilir.

Okul yöneticilerinin öğrenim durumu değişkenine göre de Türk Eğitim Sistemi'nde meritokrasi, liyakat esaslı yönetici yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık görülmemiştir.

Okul yöneticilerinin çalışma süresi değişkenine göre ise Türk Eğitim Sistemi'nde meritokrasi, liyakat esaslı yönetici atama ve değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık görülmemiş olup sadece liyakat esaslı yönetici yetiştirme boyutunda anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır. Yetiştirme boyutundaki anlamlı farklılığın 1-10 yıl çalışma süresine sahip yöneticilerin görüşleri ile 11-20 yıl, 21-30 yıl ve 31 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olanların görüşleri arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmüştür. Genel olarak değerlendirildiğinde sadece yetiştirme boyutunda anlamlı farklılığın oluşması oldukça manidardır. Bu durum görevde yeni olan yöneticilerin atanmadan önce liyakatlı bir yetiştirme sisteminden geçmek istemeleri şeklinde düşünülebilir. Recepoğlu ve Kılınç (2014), Demirtaş ve Özel (2014) de yaptıkları çalışmalarda yönetici yetiştirmede keyfilik yaşandığı, özellikle yetiştirmeye önem ve özen gösterilerek liyakatlı atamaların yapılması gerektiğini vurgulamışlardır. Aynı zamanda genç yönetici adaylarının liyakat esaslı eğitim yöneticiliği sistemine daha fazla önem verdikleri söylenebilir. Deneyimli yöneticilerin ise edindikleri tecrübeler neticesinde liyakatlı atama, yetiştirme ve değerlendirmeye ilişkin beklentilerinde azalma olduğu söylenebilir. Çalışma süresi yüksek yöneticilerin çalışma süresi düşük yöneticilere göre daha düşük yetiştirme sistemi puanlarına sahip olmaları bu yöneticilerin kendilerini genç yöneticilere göre yetiştirme sürecinde yönetici adaylarına verilecek eğitsel, teknolojik, iletişim, bina yönetimi gibi liyakatlı yönetici becerileri açısından daha yetersiz görmeleri ile açıklanabilir. Bu durum çalışma süresi arttıkça yöneticilerin mesleki idealizminin azalmasına bağlı olarak sisteme ayak uyduramayan bir işgörene dönüşmelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Onural (2005)'ın yaptığı çalışmada da benzer şekilde yöneticilerin yeterli olmadığı görüşler bulunmaktadır.

Öğretmenlerin branşlarına, cinsiyetlerine, öğrenim durumlarına ve çalışma sürelerine göre Türk Eğitim Sisteminde meritokrasi, liyakat esaslı yönetici yetiştirme, atama ve değerlendirme boyutlarında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Bu durum öğretmenlerin liyakat, yetiştirme, atama ve değerlendirmeye ilişkin benzer düşünce ve beklentiler içerisinde olduklarını göstermektedir.

5.1.3. Liyakatlı Eğitim Yöneticisi Niteliklerine İlişkin Nicel Araştırma Sonuçları

Araştırma bulgularına göre yöneticilerin sahip olması gereken liderlik becerileri, mesleki yeterlilik, iletişim becerileri ve eğitsel ve sanatsal yeterlilik boyutlarında yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık çıkmıştır. Öğretmenlerin tüm boyutlarda yöneticilere göre liyakatlı yönetici nitelikleri konusunda daha yüksek puana sahip oldukları görülmüştür. Öğretmenler yöneticilerin sahip olması gereken liderlik becerileri konusunda yöneticilerin okul iklimi ve kültürünü geliştirmede farkındalık yaratması ve öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı getirmesi, mesleki nitelikler konusunda yöneticilerin mevzuata hakim olmaları ve mesleki yeterliliğe (alan uzmanlığı) sahip olmaları, iletişim becerileri konusunda öğretmenleri motive edebilecek niteliğe sahip olmasını ve bilgi-iletişim teknolojilerini etkili şekilde kullanabilmeleri, eğitimsel ve sanatsal beceriler konusunda ise yöneticilerin sanatsal uğraşları olması, lisansüstü eğitime sahip ve en az bir yabancı dile sahip olması gerekliliğini yöneticilere göre daha fazla vurgulamışlardır. Özan (2006)'ın yaptığı çalışmada yöneticilikte iletişim becerisinin çok önemli olduğu, bu da deneyim sahibi ve lisansüstü eğitime sahip yönetici adaylarında daha yüksek olduğu yönünde görüşler mevcuttur. Ağaoğlu ve Diğ. (2012), Aktepe (2014), Demirtaş ve Özer (2014), Süngü (2012), Akbaşı ve Balıkçı (2013)'nın yaptığı çalışmada yöneticilerin sahip olması gereken niteliklerin oldukça önemli olduğu, bu niteliklerin devamlı olarak geliştirilmesi gerektiği bu nedenle yöneticilerin çeşitli hizmet içi eğitimlerden geçmeleri gerektiği, ayrıca lisansüstü eğitimlere teşvik edilerek becerilerini geliştirmeleri gerektiği yönünde görüşler mevcuttur.

Buradan hareketle öğretmenlerin yöneticilere göre eğitim yöneticilerinin daha fazla liyakatlı olmasını istedikleri söylenebilir. Aynı zamanda bu durum mevcut eğitim yöneticilerinin içinde buldukları çalışma ortamı ve edindikleri tecrübeler

neticesinde mevcut yönetim uygulamalarında liyakatın varlığına duydukları inancın azalmasından kaynaklanıyor olabilir. Öğretmenlerin ise uygulamanın merkezinde olmaları ve yönetsel faaliyetlerden en fazla etkilenen grup olmaları nedeniyle liyakatlı yöneticilerin atanmalarına ilişkin beklentilerinin devam ettiğini gösteriyor olabilir. Böylece öğretmenlerin liyakatlı yöneticilerin bulunduğu kurumlarda çalışmaktan mutlu ve başarılı olacakları söylenebilir.

Yönetici görüşleri ise liderlik becerileri, mesleki yeterlik, iletişim ve eğitimsel ve sanatsal yeterlik boyutlarında cinsiyet, görev ve çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Ancak öğrenim durumu değişkenine göre liderlik becerileri, mesleki yeterlik ve iletişim boyutlarında yönetici görüşlerinin anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Liderlik becerileri, iletişim ve mesleki yeterlik boyutlarındaki anlamlı farklılığın ön lisans derecesine sahip yöneticilerin görüşleri ile lisans ve lisansüstü eğitim derecesine sahip olanların görüşleri arasındaki farklılıktan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Buna göre 21. yy. becerileri olarak kabul edilen liderlik, iletişim ve uzmanlaşmanın (mesleki yeterlilik) lisansüstü ve lisans mezunu olan yöneticiler tarafından ön lisans mezunu olan yöneticilere göre daha fazla ön planda tutulduğu ve önemsendiği söylenebilir. Eğitimsel ve sanatsal becerilerde ise tüm öğrenim gruplarında anlamlı bir farklılık çıkmaması yönetsel becerilerde sanatsal yeterliliklerin liderlik, iletişim ve mesleki yeterlilik konularına göre henüz daha önemli ve öncelikli görülmediği şeklinde düşünülebilir. Bayer ve Gündüz (2011), Altın ve Vatanarttıran (2014), Şükrü (2000)'nün yaptıkları çalışmalarda yöneticilerde öğrenim durumunun önemli bir değişken olduğu, yüksek lisans ve doktora yapan yöneticilerin buldukları kurum ve konumda diğer yöneticilere göre daha anlamlı bir farklılık yaratacaklarına ilişkin görüşler mevcuttur.

Öğretmen görüşleri ise liderlik becerileri, mesleki yeterlik, iletişim ve eğitimsel ve sanatsal yeterlik boyutlarında görev, öğrenim durumu ve çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Buradan hareketle öğretmenlerin genel olarak yöneticilerin sahip olması gereken nitelikler açısından görev, öğrenim durumu ve çalışma süresine göre benzer düşünce ve beklentiler içerisinde oldukları söylenebilir. Ancak öğretmen görüşleri cinsiyet değişkenine göre iletişim ve mesleki yeterlilik konularında anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Buna göre kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre mesleki yeterlilik ve iletişim becerilerine daha fazla önem verdikleri söylenebilir. Liderlik ve eğitimsel ve sanatsal beceriler arasında

anlamli farklılığın olmaması ise hem kadın hem de erkek öğretmenlerin bu becerilerin işlevselliği konusunda hem fikir olduklarını düşündürmektedir.

5.1.4. Liyakatlı Yönetici Niteliklerine İlişkin Karar Ağacı Analizi Sonuçları

Araştırmada liyakatlı yöneticilerin sahip olması gereken nitelikler ölçeğinden elde edilen toplam puanlara göre yönetici liyakatı üzerinde etkisi olduğu düşünölen bağımsız değişkenlerden hangilerinin anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ve bu değişkenlerin önem sırasını belirlemek amacıyla CHAID Analizi gerçekleştirilmiştir. Öğretmen ve yöneticilerin liyakat, yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemine ilişkin puanlarının hepsinin yönetici liyakatı üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu görölmüştür. Buna göre liyakat sistemine ilişkin bu dört bağımsız değişkenin (liyakat, yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemi) yöneticileri niteliklerine göre liyakat düzeyi yüksek ve liyakat düzeyi düşük olarak sınıflandırmada etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda yöneticilikte liyakat esaslı bir sistem geliştirebilmek ve uygulamaya koyabilmek açısından liyakatı temele alan ve özümseyen bir yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemine ihtiyaç duyulduğu söylenebilir.

CHAID analizinden elde edilen en önemli sonuçlardan birisi liyakatlı bir yetiştirme sistemi ile liyakat düzeyi yüksek daha çok yönetici yetiştirilebileceğidir. Ayrıca liyakatı temel alan bir değerlendirme sisteminin de yöneticileri liyakat düzeyine göre sınıflandırmada etkili olduğu, liyakat düzeyi yüksek olanların öncelikli atanması gerektiği görölmüştür. Tüm bunların yanı sıra liyakata ilişkin algıları düşük olan yöneticilerin çoğunluğunun liyakat düzeyinin de düşük olması sınıflandırmayı manidar kılan başka bir durumdur. Bu açıdan yönetici yetiştirme ve atama sürecinde adayların liyakat algılarının belirlenmesi ve liyakata ilişkin olumlu yüksek algıya sahip olanların yöneticilik sistemine dâhil edilirken dikkate alınması sağlıklı ve etkili bir eğitim yönetimi açısından önem taşımaktadır.

Sonuç ve tartışma bölümünün sonunda ise nitel ve nicel bulgular ışığında tüm sonuçlar bütönsel düzeyde değerlendirilmiştir.

5.1.5. Nitel ve Nicel Araştırma Sonuçlarının Karşılaştırılması

Genel olarak değerlendirildiğinde nitel ve nicel araştırma sonuçlarının birbirini desteklediği gözlenmiş, yönetici ve öğretmen görüşlerinden elde edilen sonuçlarla

nicel araştırma sonuçlarının çoğunlukla benzer ve bazı noktalarda ayrılan noktaları olduğu gözlenmiştir.

Öncelikle nitel ve nicel araştırmaların her ikisinde de yönetici ve öğretmenler liyakatlı atama, yetiştirme ve değerlendirilmenin olması gerektiğine vurgu yaptıkları görülmüş olup, nitel araştırma sonuçlarına göre mevcut uygulamalarda liyakat esaslı bir eğitim yöneticiliği varlığının çok az hissedildiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Hatta nitel araştırmada çoğu yönetici ve öğretmen, meritokrasi kavramını ilk kez duyduklarında tanımlamakta zorlanmış, ancak anahtar kelimeler verildiğinde ya da liyakatle ilişkilendirildiğinde kavramın önem ve gerekliliğine vurgu yapmışlardır. Ayrıca nicel araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin liyakat kavramına yöneticilerden daha fazla önem vermeleri, bu konuda anlamlı bir farkındalığın oluşması yöneticilerin meritokrasi ve liyakate ilişkin algılarında bir yılgınlık yaşandığını düşündürebilir. Nitel araştırmada yapılan görüşmelerde adalet kavramına yapılan vurgu da bu durumun bir neticesi olabilir.

Her iki araştırmada üstünde önemle durulan bir diğer kavram da yetiştirme değildir. Yapılan görüşmelerde ve anketlerde yönetici ve öğretmenler yetiştirme sürecinin eğitim yöneticiliği sistemine dâhil edilmesi gerektiğini önemle vurgulamışlardır. Mevcut uygulamalarda yetiştirme boyutunun olmadığı ancak işbaşında deneyimleme yöntemiyle yöneticilerin kendi kendilerini yetiştirdikleri ve bu uygulamanın da zayıf kaldığı ifade edilmiştir. Nicel araştırmada ise genç yöneticilerin yetiştirmeye kıdemli yöneticilere göre daha fazla vurgu yapması genç yöneticilerin yetiştirmeye ihtiyaç duyduğunu ve bu alanda kaygı yaşadıklarını düşündürebilir.

Liyakat esaslı bir atama sistemi için nitel araştırma sonuçlarına göre eğitim yöneticiliğinde müdür yardımcılığından başlayan milli eğitim müdürlüğüne kadar devam eden liyakatlı bir kademeli geçiş sisteminin olması gerektiği önemle vurgulanmıştır. Kademeli geçiş eğitim yöneticiliği atamalarının liyakatlı bir şekilde yapıldığının göstergesi olarak algılanmaktadır. Aslanargun (2012); Altın ve Vatanarttıran (2014) tarafından yapılan araştırmalarda da yöneticilik için sınav ve belirli bir süre müdür yardımcılığı yapmanın şart olduğu belirtilmiştir. Ayrıca liyakat esaslı bir atama sistemi ile değerini kaybetmiş eğitim yöneticiliğinin daha da değerli bir konuma geleceği, öğretmenlerin yönetici olmak için daha istekli ve cesaretli olacağı belirtilmiştir. Sağlam ve Bostancı (2012)'ye göre öğretmenlerin yönetici

olmak konusunda kararsız kaldığı, özellikle kadın öğretmenlerin birçok farklı değişkenin kendilerini yöneticilikten alıkoyduğu yönünde görüşleri mevcuttur.

Nicel araştırma sonuçlarında ise liyakat esaslı bir atama sistemine ilişkin olarak özellikle atama sürecinde yönetici adaylarına karşı objektif ve tarafsız davranılmasına vurgu yapılmış olup, atama sürecinde de hem yönetici adaylarının hem de yönetici adaylarını atayanların liyakatlı olmasına vurgu yapılmıştır.

Değerlendirme konusunda ise nitel ve nicel araştırmalar bazı sorunların yaşandığı konusunda ipuçları vermektedir. Yapılan görüşmelerde yönetici değerlendirme sürecinin tam olarak işlemediği, performansı değerlendirecek ölçme araçlarının yeterli olmadığı yönünde görüşler karşımıza çıkmaktadır. Nicel araştırmalarda ise yönetici ve öğretmenler arasında anlamlı bir farkın olmaması, yönetici ve öğretmenlerin değerlendirmeye ilişkin bir kıyaslama yapabilecekleri bir alanın olmadığı bir göstergesi olabilir.

Yöneticilerde bulunması gereken özelliklere ilişkin yönetici ve öğretmenlerde pek çok fikir ve öneri karşımıza çıkmaktadır. Yöneticiler, yeterlilik olarak genelde üstün niteliklerle tanımlanmaktadır. Okul gibi karmaşık bir örgütün ancak bu üstün ve gelişmiş nitelikle yönetilebileceğine inanılmaktadır. Nitelikler gruplandırıldığında bir niteliğin birden fazla gruba girebildiği görülmektedir. Bununla birlikte yöneticilerde bulunulması beklenen niteliklerin 21. yy. becerilerine uygun olarak farklılaştığı, idari görevlerin yerine artık liderlik, iletişim, eğitsel-sanatsal beceriler ve mesleki uzmanlık gibi kendini gerçekleştiren becerilere doğru gelişmişlik gösterdiği söylenebilir. Ayrıca nicel araştırmada kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre iletişim ve mesleki yeterlilik konularında daha fazla farkındalık oluşturması dikkat çekicidir. Bu durum yönetimde kadın yöneticilerin pozitif bir etkiye neden olduklarını ve yönetime daha hassas bir bakış açısı kattıklarını düşündürülebilir.

Türk Eğitim Sistemi'nde meritokrasi ve liyakat esaslı yönetici yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemi ile liyakatlı eğitim yöneticilerinin nitelikleri arasındaki ilişki değerlendirildiğinde öğretmen ve yöneticilerin liyakat, yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemine ilişkin puanlarının hepsinin yönetici liyakatı üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu durum liyakatlı bir yetiştirme sistemi ile liyakat düzeyi yüksek daha çok yönetici yetiştirilebileceğini göstermektedir. Ayrıca liyakatı temel alan bir değerlendirme sisteminin de yöneticileri liyakat düzeyine göre

sınıflandırmada etkili olduğuna, liyakat düzeyi yüksek olanların öncelikli atanması gerektiğine vurgu yapmaktadır.

5.2. Öneriler

Çalışmanın bu bölümünde çalışmadan elde edilen sonuçlardan yola çıkarak uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik öneriler geliştirilmiş ve aşağıda sunulmuştur.

5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Bu çalışmada yönetici ve öğretmenlerin liyakat sistemine ilişkin görüşleri ile eğitim yöneticiliğinde atama, yetiştirme ve değerlendirme süreçlerinin nasıl olması gerektiği yönünde fikirler tartışılmıştır. Örnek model uygulanarak yetiştirme sürecinin değerlendirilmesi yapılmalıdır.

Yönetici atama, yetiştirme ve değerlendirme sistemleri üzerine yeni, farklı ve özgün modeller geliştirilerek durağan yönetim süreçlerinin geliştirilmesi sağlanabilir.

Eğitim işgörenlerinde meritokrasi ve liyakat kavramlarına ilişkin farkındalık oluşturmak ve olumlu algı geliştirmek amacıyla seminer ve hizmet içi eğitimler düzenlenebilir.

Okul yöneticiliğinin meslekleşmesi ve meslek güvencesine kavuşması gerekir. Yöneticiler genel idare hizmetleri sınıfına dahil edilmelidir.

Eğitim yönetiminde uzmanlaşmanın sağlanabilmesi için eğitim işgörenlerinin eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans ve doktora yapmaları teşvik edilmeli ve imkân sağlanmalıdır.

Eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans ve doktora mezunu işgörelere daha fazla pozitif ayrımcılık sağlanarak yönetim kademelerinde görev almaları teşvik edilmelidir.

Deneyimli, mesleki yeterliliği yüksek, liderlik becerisine sahip eğitim işgöreleri de ödüllendirilerek yönetim görevlerinde yer almaları için teşvik edilmeli, aday gösterilmeli ve yöneticiliğe giden yolda karşılaşılan zorlukları aşması için fırsat tanınabilir.

Yöneticiler için performans denetimi ve değerlendirilmesi yapılmalı, örnek hizmet ve çalışmaları olan yöneticiler ödüllendirilebilir ve bir üst basamağa yükseltilebilir.

Eğitim yöneticilerini yıldıran, yönetim görevlerinden uzaklaştıran engeller tespit edilmeli, hak eden, gerekli niteliklere sahip iş görenlerin yönetim görevlerine gelmesi ve devam ettirmesi teşvik edilebilir.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik neriler

Yapılacak alışmalar daha büyük örneklemler üzerinde yapılabilir.

Araştırmacılar eğitim yöneticiliği sisteminde olduğu gibi liyakat esaslı bir ğretmen yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemi ile ilgili de araştırma yapılabilir.

Yönetici atama, yetiştirme ve değerlendirme süreçlerinin her biri ayrı bir boyut olarak tek başına incelenip daha detaylı araştırmalar yapılabilir.

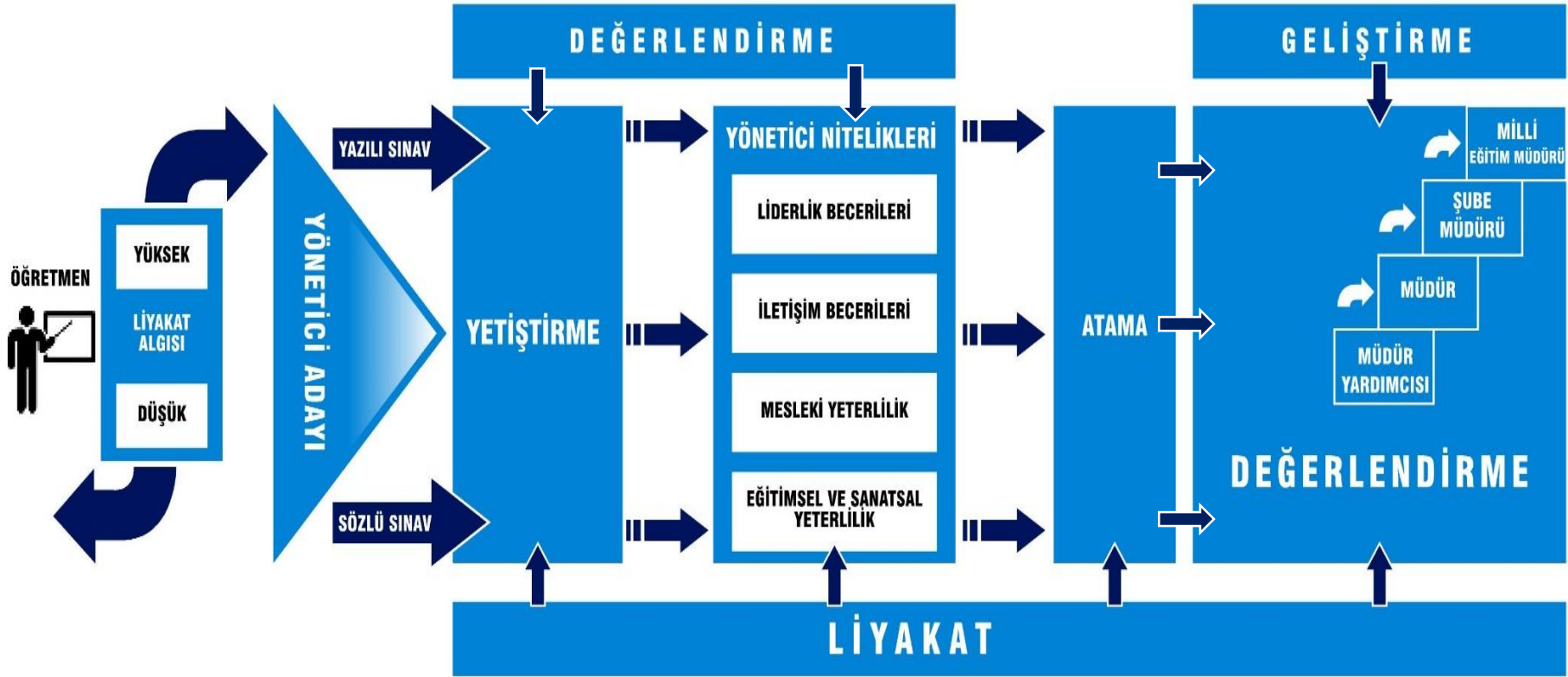
Meritokrasi ve liyakate ilişkin metafor çalışmaları yapılarak bu kavramlara ilişkin araştırma yapılabilir.

Bu çalışmada liyakat esaslı yönetici yetiştirme sürecinin nasıl olması gerektiği yönünde fikirler tartışılmıştır. Çalışmada sunulan liyakat esaslı eğitim yöneticiliği model nerisi uygulanarak yetiştirme, atama ve değerlendirme sürecinin değerlendirilmesi ve etkileri araştırılabilir.

Liyakatlı eğitim yöneticiliği sistemine ilişkin yönetici ve ğretmen dışındaki eğitim paydaşları ile araştırmalar yapılabilir.

5.2.3. Liyakat Esaslı Eğitim Yöneticiliği Model nerisi

Bu bölümde nitel ve nicel araştırma verilerinden elde edilen sonuçlar doğrultusunda uygulamacılara yönelik liyakat esaslı eğitim yöneticiliği model nerisi geliştirilmiştir. Öncelikle nitel araştırma sonuçları sistemsel bakış açısıyla incelenmiş bu bağlamda liyakat, yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemine ilişkin görüşler ile liyakata sahip yönetici nitelikleri olarak sınıflandırılmıştır. Görüşler arasında liyakat esaslı eğitim yöneticiliği açısından önem taşıyan somut düşüncelere model önerisinde ölçüt olarak yer verilmiştir. Nicel araştırma verileri ile ortaya çıkan sonuçlar da dikkate alınarak modelin bütünselliği ve genellebilirliği sağlanarak bütüncül bir model nerisi geliştirmeye çalışılmıştır.



Şekil 4.12. Liyakat Esaslı Eğitim Yöneticiliği Modeli

5.2.3.1. Liyakat

Bu aşamada öğretmenlik deneyimi olan eğitim yöneticisi aday adaylarının liyakata ilişkin algıları tespit edilecektir. Aynı zamanda yönetici aday adaylarının sözlü sınavlarını gerçekleştirecek sınav komisyonu liyakat sahibi eğitim paydaşlarından oluşturulmalıdır. Komisyonda tüm eğitim paydaşlarının yer almasına özen gösterilmelidir. Yönetici adaylarına uygulanan sözlü ya da yazılı sınav süreci kamera vb. cihazlar ile kayıt altına alınmalıdır. Yöneticiye uygulanan sözlü sınavında adaylara karşı objektif tutum sergilenmesi önemlidir.

1. Adım

Eğitim yöneticiliğinde yönetici adaylarının liyakata ilişkin algıları eğitim yöneticilerinin liyakat düzeyi açısından önemlidir. Bu açıdan liyakat esaslı eğitim yöneticiliği sistemi için yönetici adaylarının belirlenme sürecinde ilk olarak adayların liyakata ilişkin algıları nitel ve nicel yöntemler ile tespit edilerek liyakat düzeyi yüksek adaylara öncelik tanınmalıdır.

2. Adım

Tespit edilen yönetici aday adaylarına yazılı sınav (mevzuat ve genel yetenek, genel kültür) ve sözlü sınav yapılacaktır. Yazılı sınavda mevzuat, genel yetenek ve genel kültür bilgileri ölçülecektir. Sözlü sınavda ise yazılı da sorulan bölümler ile ilgili sorular yerine daha çok yöneticilik becerileri ile problem çözme ve analitik ve eleştirel düşünme becerileri ve karar verme gibi becerileri ölçen senaryo tabanlı örnek olaylar şeklinde bir mülakat sistemi uygulanacaktır. Bu süreci başarı ile tamamlayanlar yönetici aday olarak yönetici yetiştirme sistemine dâhil edilecektir.

Örnek Olay: Ayşe Öğretmen mesleğe yeni başlamış henüz dördüncü yılını doldurmuş bir matematik öğretmenidir. Mesleğinde başarılı ve öğrenci ve velileri tarafından da sevilmetedir. Ancak Ayşe Öğretmen sabah dersinin olduğu bir günde dersine 15 dakika geç kalmıştır. Okul müdürü ile de arasında sorun olan Sinan öğretmen bu duruma şahit olmuş ve Ayşe Öğretmenin derse geç kalmasına göz yumduğu için okul müdürü Mehmet Beyi, derse geç kaldığı içinde Ayşe öğretmeni Bimere şikâyet etmiştir. Böyle bir durumda siz okul müdürü Mehmet Bey olsanız nasıl bir strateji izlerdiniz?

5.2.3.2. Yönetici Nitelikleri

Türk Eğitim Sisteminde liyakatlı eğitim yöneticilerinin nitelikleri arasında öğretmen ve yöneticilerin liyakat, yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemine ilişkin puanlarının hepsinin yönetici liyakatı üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerde bulunması gereken özelliklere ilişkin yönetici ve öğretmenlerde pek çok fikir ve öneri karşımıza çıkmaktadır. Yöneticiler, yeterlilik olarak genelde üstün niteliklerle tanımlanmaktadır. Okul gibi karmaşık bir örgütün ancak bu üstün ve gelişmiş nitelikle yönetilebileceğine inanılmaktadır. Nitelikler gruplandırıldığında bir niteliğin birden fazla gruba girebildiği görülmektedir. Bununla birlikte yöneticilerde bulunulması beklenen niteliklerin 21. yy. becerilerine uygun olarak farklılaştığı, idari görevlerin yerine artık liderlik, iletişim, eğitsel-sanatsal beceriler ve mesleki uzmanlık gibi kendini gerçekleştiren becerilere yetiştirme sürecinin sonunda sahip olması beklenmektedir. Bu beklentinin karşılanabilmesi içinde yetiştirme sürecinin sonunda bu nitelikleri ölçen değerlendirme yapılacaktır. Bu değerlendirmeyi geçen yönetici adayları atanma fırsatına sahip olacaktır.

5.2.3.3. Yetiştirme Süreci

Bu aşamada yetiştirme sürecine girmeye hak kazanan yönetici adaylarına teorik ve uygulama esaslı yönetici aday eğitimi uygulanacaktır. Üniversiteler ile işbirliği içerisinde eğitim yöneticisi adaylarına yönelik yeniden yapılandırılmış tezsiz eğitim yönetimi yüksek lisans programları ile teorik ve uygulamalı eğitimler verilecektir.

Tezsiz yüksek lisans programında yönetici adayları haftada 2 gün teorik eğitim alacak, haftanın diğer 3 günü okullarda gözlem ve staj çalışması yapacaktır. Yönetici yetiştirme sürecinde adaylara deneyimli yöneticilerden oluşan bir mentor ve üniversitelerden bir danışman öğretim üyesi görevlendirilecektir. Böylece yönetici adaylarının teoriyi uygulamaya yansıtabilme becerileri geliştirilecektir. Mentör ve danışmanlara eğitimde meritokrasi ve liyakatlı eğitim yöneticilerinin sahip olmaları gereken nitelikler konusunda eğitimcilerin eğitimi verilecektir.

1. Adım

Yönetici adayları tezsiz yüksek lisans programına başlatılacaktır. Programda her yönetici adayı için üniversiteden ve okullardan birer mentör tayin edilecek. Üniversitelerde akademisyenler, okullarda ise okul müdürleri mentörlük yapacak.

2. Adım

Yönetici adaylarına verilecek eğitimler şu başlıklardan oluşmalıdır:

- Eğitim Yönetimi
- Okul Yönetimi
- Bina Yönetimi
- Halkla İlişkiler Yönetimi
- Liderlik Becerileri
- Mevzuat Bilgisi
- Uzlaşma Yönetimi
- Koordinasyon Yönetimi

3. Adım

Gözlem ve staj uygulamaları ile ilgili olarak aday süreç değerlendirmesi yapılmalıdır. Süreç değerlendirmesinde portfolyolardan etkin şekilde yararlanılmalıdır. Bu süreçte mentörlerin aday hakkında değerlendirme yaparak iyileştirmeye açık alanlarının tespit etmeleri ve bu alanlarda iyileştirmeye yönelik çalışmalar yürütmelidir. Yetiştirme sürecinin ilk aşamasında yönetici adayları genel eğitim alacaklar. İkinci aşamada ise ilgi ve yeteneklerine uygun alanlarda uzmanlık eğitimleri (eğitim-öğretim işleri, teknik işler, muhasebe vb.) verilerek uzmanlaşmaları sağlanacaktır.

4. Adım

Yönetici adaylarını yetiştirme süreci sonunda, süreç içi değerlendirmeleri de dikkate alacak şekilde nihai bir değerlendirme yapılacaktır. Yönetici adaylarının başarısı;

1. Lisansüstü derslerdeki akademik başarıları
2. Mentörler tarafından oluşturulan aday portfolyosu
3. Eğitim paydaşları (müdür yardımcıları ve öğretmen) değerlendirmesi ile bütüncül bir genel değerlendirme yapılarak performans puanları tespit edilecektir.

5.2.3.4. Atama Süreci

Yönetici adaylarının yetiştirme süreci sonunda sahip oldukları performans puanlarına göre atamaları yapılacaktır. Performans puanları düşük olan yönetici adayları sisteme dâhil edilmeden öğretmenliğe geri döndürülecektir.

1. Adım

Yönetici adayları aldıkları puan üstünlüğüne göre atamaları yapılacaktır. Atamalar ilk basamak olan müdür yardımcılığı kademesine olacaktır.

5.2.3.5. Değerlendirme Süreci

1. Adım

Her eğitim-öğretim yılının sonunda yöneticilere performans odaklı değerlendirme yapılacaktır. Performans değerlendirmesi yapılırken özellikle yöneticilerin portfolyoları (ürün dosyaları) değerlendirmeye alınacaktır. Performans değerlendirmesinde okulun akademik başarısı, sosyal faaliyet sayıları ve nitelikleri, kültürel faaliyet sayıları ve nitelikleri, sportif faaliyet sayıları ve nitelikleri ve çevre ile ilişkiler gibi okul toplumunu oluşturan bütün unsurlar bütüncül ele alınmalıdır. Ayrıca performans değerlendirmesinde eğitim paydaşlarının (öğrenci, okul aile birliği, veli, müdür yardımcısı, şube müdürü, ilçe milli eğitim müdürü) görüşleri de puanlanacaktır. Yöneticilerin performans ölçümünde algısal ve niceliksel ölçümler birlikte kullanılacaktır.

2. Adım

Değerlendirme sonucunda yüksek performansa sahip ve istekli olanlar bir üst yönetim kademesine belirli bir süre formasyon ya da hizmetiçi eğitim alarak atanacaktır. Ancak bir üst kademedeki yöneticilik konumuna atanabilmesi için son dört yıllık performans puanlarının ortalaması dikkate alınacaktır.

5.2.3.6. Geliştirme

Yöneticiler her eğitim-öğretim yılı sonunda performans değerlendirmeye tabi tutulup, alınan puanların sonuçlarına göre eksik olan yönetici nitelikleri ile ilgili hizmetiçi eğitim, kurs, seminer vb. etkinlikler düzenlenerek, tespit edilen eksikliklerin tamamlanması sağlanacaktır. Yönetici geliştirme, bu şekilde süreç içerisinde etkinlikler düzenlenerek devam edecektir.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, K. (1994) *Eğitimde etkili yönetici davranışları*. (1. Baskı). İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K., ve Karaöse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim*, 37(164).
- Akbaşlı, S., ve Balıkçı, A. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticiliğinin meslekleşmesinin değerlendirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(2).
- Akgül, A. ve Çevik, O. (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS'te İşletme Uygulamaları*. Ankara: Emek Ofset.
- Akın, U. (2012). Okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi: Türkiye ve seçilmiş ülkelerden farklı uygulamalar, karşılaştırmalar. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 1-30.
- Aksu, G. ve Karaman, H. (2016). CHAID analizi. C.O. Güzeller, (Ed.), *Herkes için çok değişkenli istatistik* (251-272). Ankara: Maya Akademi.
- Aksu, G., ve Güzeller, C. O. (2016). PISA 2012 Matematik okuryazarlığı puanlarının karar ağacı yöntemiyle sınıflandırılması: Türkiye örnekleme. *Eğitim ve Bilim*, 41(185): 101-122.
- Aktepe, V. (2014). Okul yöneticilerinin seçme ve yetiştirme uygulamalarına yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri. *International Perodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 89-105.
- Akçadağ, T. (2014). Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla yönetici yetiştirme, atama ve yer değiştirmeleri: sorunlar ve çözümler. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(29).
- Allen, A. (2011). Michael Young, Meritokrasinin Yükselişi: Felsefi Bir Eleştiri, Sheffield Üniversitesi, *British Journal of Educational Studies*, 59(4), 367-382.
- Alon, S., & Tienda, M. (2007). Diversity, opportunity, and the shifting meritocracy in higher education. *American Sociological Review*, 72(4), 487-511.
- Altın, F. ve Vatanarttıran, S. (2014). Türkiye de okul yöneticisi yetiştirme, atama ve sürekli geliştirme model önerisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2).

- Alvarado, L. A. (2010). Dispelling the meritocracy myth: lessons for higher education and student affairs educators. *The Vermont Connection* (31), 10-20.
- Anderson, M. E. (1991). Principals: How to train, recruit, select, induct and evaluate leaders for america's schools. *EricClearing House OnEducational Management. College Of Education. University Of Oregon.*
- Angus, L. (1986). *Schooling for Social Order: Democracy, Equality and Social Mobility in Education.* Victoria: Deakin University Press.
- Arabacı, İ. B., Şanlı, Ö. ve Altun, M. (2015). Okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atama yöntemlerine ilişkin sendika temsilcilerinin, maarif müfettişlerinin ve okul yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(31).
- Arıkan, G. (2007). *Milli Eğitim Bakanlığı'nın okul yöneticilerini atama sürecinde izlediği politikaların ve uygulamaların incelenmesi.* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Beykent Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Aslanargun, E. (2012). Okul müdürlerinin sahip olması gereken değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(2), 1327-1344.
- Atalay, M. (2008). *Kamu yönetimi disiplininde dwight waldo düşüncesi.* Ankara: T.C Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Aydın, İ. (2003). *Eğitim ve öğretimde etik.* Ankara: Pegem A Yayınları.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi,* Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- Aykaç, B. (1990). Personel yönetiminde yeterlik ilkesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 23(4), 91-109.
- Bağcı, S. E. (2015). Meritokrasinin düşüşü: Türkiye'de neo-feodal ayrımcılık. *Journal for Critical Education Policy Studies*, v13 n2 p348-370 October.
- Balcı, A. (1988). Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi: Türkiye'deki İlk ve Orta Dereceli Okul Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma (Araştırma Özeti). *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 21 (1-2) , 435-448.
- Balcı, A. (25-27 Kasım 1999). Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. *21. Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi Ulusal Sempozyumu.* Ankara.
- Balcı, A. (2001). *Etkili okul ve okul geliştirme,* Ankara: Pegem A Yayınları.
- Balcı, A. (2007). *Etkili okul ve okul geliştirme,* Özden, Y. (Ed.). Ankara: Pegem A.

- Balcı, A. (2008). Türkiye’de Eğitim Yönetiminin Bilimleşme Düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 54, 181-209.
- Balcı, A. ve Çınkır, Ş. (2002). Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. *21. Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi Ulusal Sempozyumu*. Ankara.
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2011). Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk eğitim sistemi için bir model önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 4(2), 182-197.
- Balcı, A., Memduhoğlu, H. B., İlğan, A, Erdem, M. ve Taşdan, M. (2007). Bazı Avrupa Birliği Ülkeleri İlköğretim Okul Yöneticilerinin Seçilmesi ve Yetiştirilmesi. *II. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, Ankara.
- Bartlett, J.E. II, Kotrlik, J.W. ve Higgins, C.C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1):43-50.
- Başar, H. (2000). *Eğitim denetçisi*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bryman, A. ve Cramer, D. (2001). *Quantitative data analysis with SPSS release 10 for Windows: A guide for social scientists*. London: Routledge.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). *Eğitim yöneticisinin yeterlikleri: ilköğretmen okulu müdürlerinin yeterliklerine ilişkin bir araştırma*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). Eğitimde yenileşme ve demokratik liderlik. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt:24, Sayı:2, s.669-674. Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. (Dokuzuncu baskı) Ankara: PEGEM Yayını.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitimde yönetimi anlamak sistemi çözümlmek*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2000) *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bush. T. (1998). The National Professional Qualifications For Headship: The Key To Effective School Leadership. *School Leadership And Management*, 18 (3), 321-333.

- Bush, T. ve Jackson, D. (2002). A preparation for school leadership: international perspectives, educational management, *Administration&Leadership*, 30, s. 417-429.
- Büyüköztürk, Ş. (2003). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Castilla, E. J., & Benard, S. (2010). The paradox of meritocracy in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 55(4), 543-676.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: Varolan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.
- Cohen, L., Manion L. ve Morrison, K. (2000). *Research methods in education* (5th Edition). London: RoutledgeFalmer.
- Çamur, E. (2008). *Türkiye’de Cumhuriyet döneminden 2001 yılına kadar olan eğitim yöneticisi yetiştirme politikalarının incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.8 , İstanbul.
- Çelik, V. (1990). Eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 14 (75), 45-49.
- Çelik, V. (2002). *Eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına yön veren temel eğilimler*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerini Yetiştirilmesi Sempozyumu, 16-17 Mayıs, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve Lisrel uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (3rd edition). USA: Sage.
- Davis, K. ve Moore, W.E. (2006). *Some principle of stratifi cation*. Rhonda F. Levine (Ed), Social Class and Stratifi cation, USA: Rowman&Littlefi eld Publishers.

- Demirtaş, H. ve Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- DFES (2004). *Guidience for schools*, Department For Education, England, s.1-26.
- Demetrius A. L. (2003). Amerikan siyahi sosyal hareketliğinin deneysel bir çalışması. Hukuk, Politika ve Toplum Alanında Felsefe Doktora Tezi. Northeastern Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Doğan, S., Demir, S. B., ve Pınar, M. A. (2014). Yönetici görüşlerine göre MEB 2013 yılı yönetici atama ve yer değiştirme yönetmeliği. *Journal of Theoretical Educational Science/Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 7(1).
- Doğan, N. ve Özdamar, K. (2003). CHAİD Analizi ve aile planlaması ile ilgili bir uygulama. *Turkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, 23(5), 392-397.
- Duncan, D. (2002). *Leadership lessons from nottingham*. Frank Farrel 1 Award Recipient. Nottingham: Ferncourt Public School.
- Erol, H. (2014). *Eğitim kurumlarına müdür seçiminde uygulanan sözlü sınava katılmış adayların sınava ilişkin görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Tokat, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Tokat.
- Edelfelt, R. A. (1992). *Careers in education*. VGM. Career Horizons, İllinois, USA, s.34-67.
- Fettahlıoğlu, Ö. O., ve Demir, S. (2014). İşletme Yönetiminde Yönetmelik Pandora: Meritokrasi ve Yetenek Yönetimi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(01), 175-186.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (Third Edition). London: Sage.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., ve Hyun, H. H. (2011). *How to design and evaluate research in education* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Galinova, E. V. (2005). *Kitle yükseköğretimi içerisinde meritokrasinin oluşturulması: amerikan kolejlerinde ve üniversitelerde onur programlarının örgütsel dinamikleri*. The Pennsylvania State University The Graduate School College of Education.

- Goldthorpe, J. H. (1998). *Problems of meritocracy*. A.H.Halsey, H. Lauder, P. Grown, A.S. Wells (Ed.), Education: Culture, Economy, Society, Oxford-New York: Oxford University Press, 663-682.
- Goldthorpe, J. H. (2003). The myth of education-based meritocracy, *New Economy*, 10 (4) : 234-239.
- Güler, A., Halıcıoğlu, M.B. ve Taşğın, S. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Şeçkin Yayıncılık.
- Güneşer Demirci, A. (2009). *Kamu personel sistemleri analizi: Türkiye'de kariyer kadro gerilimi*. Ankara: T.C Ankara Üniversitesi Kamu Yönetimi Ve Siyaset Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Güran, S. (1980). *Memur hukukunda kayırma ve liyakat sistemleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Fakülteler Matbaası.
- Hair J.F., Anderson R.E., Tahtam R.L. ve Black W.C. (1998). *Multivariate data analysis* (Fifth Edition). New Jersey: Pearson Education.
- Huber, S. (2003). *Qualifizierung von schulleiterinnen und schulleitern im internationalen vergleich*. Kronach: Wolters Kluwer Deutschland.
- Haralambos, M. ve Holborn, M. (2004). *Sociology: Themes and perspectives*. London: Collins.
- Hornsey, T.M.J. ve Dann, T.D. (1984). *Manpower Management in the Hotel and Catering Industry*. London: Edward Arnold Ltd
- Gümüşeli, A. İ. (2009). Primary schools principals in Turkey: Their working conditions and professional profiles. *International Journal Of Social Sciences*, 4 (4), 239-246.
- Günay, E. (2004). *Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme, Yetiştirme ve Atamaya İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi. (Ankara İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftiş, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Ankara.

- Işık, H. (2003). Okul müdürlerinin yetiştirilmelerinde yeni bir model önerisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı:24, 206-211.
- Işık, H. (2002). Okul müdürlüğü formasyon programları ve okul müdürlerinin yetiştirilmesi. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu (16–17 Mayıs), *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları Yayın No:191*.
- Işık, H., Akçay, C., Başar, M. A. ve Aypay, A. (2000). *The effectiveness of in-service training programs for school principals in Turkey*. Paper Presented The University Council for Educational Administration (UCEA), Albuquerque, New Mexico, USA.
- Jackson, M. (2007). How far merit selection? Social stratification and the labour Market, *The British Journal of Sociology*, 58 (3): 367-390.
- Jackson, M. Goldthorpe, J. H. Mills, C. (2005). Education, employers and class mobility, *Research in Social Stratification and Mobility*, 23, 3-33.
- Johnston, M. ve Thomas, M. (2005). Riding the wave of administrator accountability: a portfolio approach. *Journal of Educational Administration*. 43 (4), 368–386.
- Jazzar, M. ve Algozzine, B. (2006). *Critical issues in educational leadership*. Boston: Pearsonand Allyn&Bacon.
- Karagözoğlu, A. A. (2013). *Eğitim kurumları yöneticisi yetiştirme ve atamada meritokrasi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Karakuş, M. (2010). Çağdaş denetim yaklaşımları. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 181-200.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karip, E. ve Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 5(2), 193-207.
- Kaya Y. K (1979). *Eğitim Yönetimi* Ankara: TODAIE yayını.

- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki uygulama*. 7. Baskı, Ankara: Bilim Yayınları.
- Kayıkçı, K. (2001). Yönetici yetiştirme sorunu, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:150, 2001.
- Kaynak, R. ve Bülbül, M. (2008). 360-Derece geri bildirim sisteminde değerlendirme farklılıkları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1).
- Kılıç, A. F. ve Güzeller, C. O. (2017). Demographic factors affecting internet using purposes of high school students. *Malaysian Online Journal of Educational Technology*, 5(1), 34-45.
- Korkmaz, M. (2005) Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: Sorunlar, zmler ve neriler, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237- 252.
- Krejcie, R.V. ve Morgan, D.W. (1970). Detimining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*,30;607-610.
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *biometrics*, 159-174.
- Leblebici, D. N. (2008). Yönetim Bilimi Açısından Klasik Dnemi Hatırlamaya İlişkin Bir alışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(21), 99-118.
- Lafond, A. ve Helt, J. P. (2003). *The appointment and training of headteachers in France*. Selecting and Developing Heads of Schools: Twenty-Three European Perspectives. Ed. LeonardE. Watson. European Forum on Educational Administration. Sheffield Hallam University.
- Leech, N.L., Barrett, K.C. ve Morgan, G.A. (2005). *SPSS For Intermediate Statistics: Use and Interpretation* (Second Edition). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Mazzeo, C. (2003). *Improving teaching and learning by improving school leadership*, Washington, National Governor's Association.
- Marshall, G., Swift, A. ve Roberts, S. (1997). *Against the odds? Social class and social justice in industrial societies*. Oxford: Clarendon Press.

- MEB. (2009). Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik. *Resmî Gazete*: 13.08.2009/27318.
- MEB (2010). Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik. *Resmî Gazete*: 9.10.2010/27724.
- MEB. (2014). Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirilmelerine ilişkin yönetmelik. Resmi Gazete. Sayı:10.06.2014/29026
- MEB (2017). Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici görevlendirme yönetmeliği. *Resmi Gazete*. Sayı: 30046.
- MEB TTKB (2017) *Milli Eğitim Şura Kararları*. 15.04.2017, <https://ttkb.meb.gov.tr/www/milli-egitim-suralari/dosya/12>
- Memduhoğlu, H. B. (2007). Türk eğitim sisteminde okulların yönetimi ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunsalı. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı(176) s. 86-97.
- Meuret, D. (2001). *School equity as a matter of justice*. W. hutmacher, D. Cochrane, ve N. Bottani, In Pursuit of Equity in Education Using International Indicators to Compare Equity Policies (s. 93-111). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Mistree, D. F. A. (2015). *Meritokrasiyi anlamak, Hindistan'daki yükseköğretim kurumlarının bir incelemesi*. A Dissertation Presented To The Faculty Of Princeton University In Candidacy For The Degree Of Doctor Of Philosophy.
- McNamee, S. j. ve Miller Jr., R. K. (2004). *The meritocracy myth*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- Mogi-Hein, Y. (1999). *Amerikan işgali altında yükseköğretim reformu*. Degree of Doctor of Education in Teachers College, Columbia University.
- Nieser, B. (1990). *Bildungspolitik in frankreich (1975-1985) vergleichende daten und analysen*. Marburger Beitrage zur Vergleichenden Erziehung swissenschaft undBildungsforschung. München.
- OFSTED (1995). *Partnership: Schools and higher education in partnership in secondary initial teacher taining*. London: HMSO.

- Oklay, E. (2016). Okul yöneticilerinin liderlik becerileri ve yeterlik alanları. (A. Aypay, Ed.) *Türkiye’de Eğitim Yöneticiliği ve Maarif Müfettişliği* (87-111).Ankara:Pegem A Yayıncılık.
- Onural, H. (2005). Üst düzey eğitim yöneticilerinin eğitim yönetimi alanındaki yeterlik sorunu ve nedenleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11(1), 69-85.
- Özan, M. B. (2006). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmen ve yönetici bakış açısıyla değerlendirilmesi. *Eurasian Journal of Educational Research (EJER)*, (24).
- Özdemir, A. (2013). *Okul yöneticilerindeki adalet ve liyakat ile öğretmenlerdeki sadakat ve gayret arasındaki ilişki*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 1(1), 99-117.
- Özmen, F. (2002). *Okul müdürlerinin yetiştirilmesi gelişmiş ülkelerdeki uygulamalardan örnekler*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu. Ankara.
- Özmen, F. ve Kömürlü, F. (2010). Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2 (1).
- Peck, T. B. ve Ramsey, H. A. (1998). *Managing schools: The european experience*. Nova Publications: New York.
- Pehlivan, İ. (2014). *Okul müdürü yetiştirmede farklı bir yaklaşım*. Cincinnati Üniversitesi Yönetici Yetiştirme Akademisi.
- Ratner, B. (2003). *Statistical modeling and analysis for database marketing: Effective techniques for mining big data*. New York: Chapman & Hall/CRC.
- Recepoğlu, E., ve Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri, *Electronic Turkish Studies*, 9(2).

- Sağlam, A. Ç., ve Bostancı, A. B. (2012). Milli eğitim bakanlığı merkez ve taşra örgütleri yönetim pozisyonlarında kadınların temsil edilme düzeyine yönelik yönetici görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2012(10).
- Saunders, P. (2002). Reflections on the meritocracy debate in Britain: a response to Richard Breen and John Goldthorpe1. *The British journal of sociology*, 53(4), 559-574.
- Schmidt, S. L. (2005). *Amerika'da çelişkileri ele almak; Beyaz üniversite öğrencilerinin ırksal eşitsizlik ve meritokrasi anlayışı üzerine bir araştırma*. Submitted to the Graduate School of the University of Massachusetts Amherst in partial fulfillment of the requirements for the degree of.
- Sealy, R. (2010). Changing perceptions of meritocracy in senior women's careers. *Gender in Management: An International Journal*. 25(3),184 – 197.
- Seçer, İ. (2015). *SPSS ve Lisrel ile pratik veri analizi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sergiovanni, T. J. ve R. J. Starratt (1988). *Supervision: Human perspectives*, McGraw Hill Book Company, New York.
- Sezer, Y. (2003). Kamu hizmetine girme hakkı ve liyakat ilkesi açısından istisnai memurluklar. *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 11(3-4), 173-193.
- Simmons, J. Grogan, M. Preis, S. Matthews, K. Anderson, S. S. Walls, P.B ve Jackson, A. (2007). *Preparing first-time leaders for an urban public school district: An action research study of A collaborative district*, University Partnership, University of Missouri-Columbia Department of Educational Leadership & Policy Analysis, Columbia.
- Son Hing, L. S., Bobocel, D. R., Zanna, M. P., Garcia, D. M., Gee, S. S., & Oraziotti, K. (2011). The merit of meritocracy. *Journal of personality and social psychology*, 101(3), 433-450.
- Sparks, H. E. (2012). *Orta Okul Matematik Seviyesini Tespit Meritokrasisi*, Chapel Hill'de bulunan Kuzey Carolina Üniversitesi Eğitim Fakültesi Doktora Tezi.
- Storey, V. A. (2007). *Leadership preparation: Which model works best?* The John Ben Shepperd Journal of Practical Leadership. Spring, s.17-27.

- Süngü, H. (2012). Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere’de okul müdürlerinin atanması ve yetiştirilmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 33-48. Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere’de okul müdürlerinin atanması ve yetiştirilmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 33-48.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde mükemmellik arayışı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman, M. (2007). *Eğitim bilimine giriş*. Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman, M. (2013). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (7.baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). *Eğitim ve okul yönetimi*. Yüksel Özden (Ed.). Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı (99-146). Ankara: Pegem A Yayınları.
- Şengönül, T. (2008). Sosyal sınıf kökeni, eğitimsel kazanım ve dikey sosyal hareketlilik ilişkisi, *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalara-Dergisi* (07/06/2008) www.sdergi.hacettepe.edu.tr/tsengonul.pdf.
- Şimşek, H. (2004). Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirilemez! C. Elma, ve Ş. Çinkır, *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu (16-17 Mayıs 2002)* (s. 307-312). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Tan, K. P. (2008). Meritocracy and elitism in a global city: Ideological shifts in Singapore. *International Political Science Review*, 29(1), 7-27.
- Taş A. ve Önder E. (2012). 2004 yılı ve sonrasında yayınlanan eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliklerin karşılaştırması, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (12), 171-185.
- Tayanç, T. (2000). *Okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Taymaz, H. (1986). Okul yönetimi ve yönetici yerleştirme. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*. 123-135.
- Tannock, S. (2008). The problem of education based discrimination, *British Journal of Sociology of Education*, 29 (5): 439-449
- TDK (2017). *Güncel Türkçe sözlük*. 12 Nisan 2017, <http://www.tdk.gov.tr>

- Themelis, S. (2008). Meritocracy through education and social mobility in post-war Britain: A critical examination, *British Journal of Sociology of Education*, 29 (5): 427-438.
- Trading Action for Access (2008) The myth of meritocracy and the failure to remedy structural discrimination, *Harvard Law Review*, 121: 2156-2175
- Tortop, N. (1982). *Personel yönetimi*. Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler.
- Tonbul, Y. ve Sağıroğlu, S. (2012). *Okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin bir araştırma*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2(2), 313-339.
- Turan, S. ve Şişman, M. (2000). Okul yöneticileri için standartlar: eğitim yöneticilerinin bilgi temelleri üzerine düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4), 68-87.
- Tortop, N. (1997). Personel seçiminde uyulması gereken kurallar. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 6(1), 16-20.
- Torun, Y. (2009). Meritokrasi: Adaletin terazisi mi yoksa bir adalet illüzyonu mu? *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*, 7(26), 89-99.
- Tutum, C. (1979). *Personel yönetimi*. Ankara: Todaye Yayınları.
- Uyanıktürk, B. B. Ç. (2009). *İlköğretim okullarında performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliği: Öğretmen ve yönetici görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale: Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Weakliem, D., McQuillan, J. Ve Schauer, T. (1995). Toward meritocracy? Changing social-class differences in intellectual ability. *Sociology of Education*, 271-286.
- Whitaker, K. (2006). *Preparing future principals*, PL, November, s:38-42.
- Wildy, H. Clarke, S. ve Slater, C. (2007). International perspectives of principal preparation: Howdoes Australia fare? *Leading & Managing Special Edition*. 13 (2),s:1-14.

- Yaşaroğlu, F. (2010). *Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması. Türk eğitim sisteminde okul yönetimi.*(Ed. Fatoş Silman ve Şükrü Ada), İstanbul: Lisans Yayıncılık. (s.135-165).
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, M. (2013). Kamu yönetiminin kadim paradoksu: Nepotizm ve meritokrasi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(2).*
- Young, M. (1958). *The rise of the meritocracy.* Harmondsworth: Penguin.
- Young, M. (1961). *The rise of the meritocracy.* Bristol: Penguin Books.
- Young, M. (2007). *Implications and recommendations, changing role of the middle level and high school leader: Learning from the past- preparing for the future,* National Association of Secondary School, s. 31-58.

EKLER

Ek-1 Araştırma İzin Yazısı



T.C.
ANTALYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 98057890-20-E.12400480
Konu : Anket Uygulaması

03.11.2016

İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE
ANTALYA

Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Doktora Programı öğrencisi Ramazan GÖK'ün "Türk Eğitim Sisteminde Meritokrasi ve Liyakat Esaslı Yönetici Yetiştirme, Atama ve Değerlendirme Sistemi Üzerine Bir Model Önerisi" isimli akademik araştırmasını, İlimiz Muratpaşa, Konyaaltı ve Kepez ilçelerine bağlı ilkököl, ortaokul ve liselerde uygulama isteği ile ilgili 18/10/2016 tarih ve 29638 sayılı yazıları, İl Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma Değerlendirme ve İnceleme komisyonumuz tarafından, 28/10/2016 tarihinde incelenerek "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerine Yönelik İzin ve Uygulama Genelgesi" esaslarına uygun olduğu tespit edilmiştir.

Komisyonumuzca, "Türk Eğitim Sisteminde Meritokrasi ve Liyakat Esaslı Yönetici Yetiştirme, Atama ve Değerlendirme Sistemi Üzerine Bir Model Önerisi" isimli akademik araştırmasını, İlimiz Muratpaşa, Konyaaltı ve Kepez ilçelerine bağlı ilkököl, ortaokul ve liselerde, Okul Müdürlüğünün bilgisi dahilinde, ilgili Genelgeye göre, çalışma takvimi doğrultusunda eğitim-öğretim faaliyetleri aksatılmaksızın yapılması uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, Valilik Makamının 23/02/2015 tarih ve 5347 sayılı yetki devrince göre olurlarınıza arz ederim.

Ebubekir TANRIBİR
Müdür a.
Şube Müdürü

OLUR
03.11.2016

Yüksel ARSLAN
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

Antalya İl Millî Eğitim Müdürlüğü
Soğuksu Mah. Hamidiye Cad. MERKEZ/ANTALYA
E-posta: projeler07@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Ebubekir TANRIBİR Şb. Md.
Tel: (0 242) 238 60 00
Faks: (0 242) 238 61 11

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://cvraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 81ec-3fd3-3d57-a6d9-1ee6 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
ANTALYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 98057890-20-E.3962760
Konu : Anket Uygulaması

24.03.2017

İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE
ANTALYA

Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Doktora Programı Öğrencisi Ramazan GÖK'ün "Türk Eğitim Sisteminde Meritokrasi ve Liyakat Esaslı Yönetici Yetiştirme, Atama ve Değerlendirme Sistemi Üzerine Bir Model Önerisi" adlı araştırmasını, İlimiz Muratpaşa, Konyaaltı, Kepez, Aksu, Döşemealtı İlçesine bağlı İlkokul ve Ortaokullarda uygulama isteği ile ilgili 08/03/2017 tarih ve 8677 sayılı yazısı, İl Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma Değerlendirme ve İnceleme komisyonumuz tarafından, 22/03/2017 tarihinde incelenerek "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerine Yönelik İzin ve Uygulama Genelgesi" esaslarına uygun olduğu tespit edilmiştir.

Komisyonumuzca, "Türk Eğitim Sisteminde Meritokrasi ve Liyakat Esaslı Yönetici Yetiştirme, Atama ve Değerlendirme Sistemi Üzerine Bir Model Önerisi" isimli araştırmasını, İlimiz Muratpaşa, Konyaaltı, Kepez, Aksu, Döşemealtı İlçesine bağlı İlkokul ve Ortaokullarda görev yapan öğretmenlere ve yöneticilere, Okul Müdürlüklerinin bilgisi, takibi ve sorumluluğunda, bahse konu Genelge ve çalışma takvimi doğrultusunda, eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmaksızın yapılması,

Söz konusu araştırmanın bitimine müteakip; sonuç raporunun iki örneğinin CD ortamında Müdürlüğümüz Ar-Ge bürosuna gönderilmesi kaydıyla uygulanması, Komisyonca uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, Valilik Makamının 23/02/2015 tarih ve 5347 sayılı yetki devrine göre olurlarınıza arz ederim.

Mehmet KARAKAŞ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

OLUR
24.03.2017

Yüksel ARSLAN
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

Antalya İl Millî Eğitim Müdürlüğü
Soğuksu Mah. Hamidiye Cad. MERKEZ/ANTALYA
E-posta: projeler07@meh.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Mehmet KARAKAŞ Md. Yrd.
Tel: (0 242) 238 60 00
Faks: (0 242) 238 61 11

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden d821-b745-322d-b48a-830b kodu ile teyit edilebilir.

Ek-2 Yönetici ve Öğretmen Görüşme Formu

"MERİTOKRASİ" KAVRAMINA İLİŞKİN YÖNETİCİ ve ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

Sayın.....

Bilimsel bir araştırma çerçevesinde başlıkta adı geçen konuya ilişkin bir çalışma yapmaktayız. Bu amaçla iki bölümden oluşan bir görüşme formu ile tecrübe ve görüşlerinize başvurmak istiyoruz. Görüşme formunun birinci bölümünde kişisel bilgiler; ikinci bölümünde ise bahsedilen konuya ilişkin karşılaşılan olumlu ve olumsuz durumlarla ilgili açık uçlu sorular bulunmaktadır. Vereceğiniz cevaplar yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Sizden ricamız sorularda verilen duruma ilişkin görüşlerinizi içtenlikle belirtmenizdir. Zamanınız ve ilginiz için teşekkürler.

Birinci Bölüm

1. Cinsiyetiniz:
2. Öğrenim Durumunuz:
3. Göreviniz:
4. Çalıştığınız Kurum:
5. Kıdem (Öğretmenlik, İdarecilik, Toplam)

İkinci Bölüm – Görüşme Soruları

1. Meritokrasiye ilişkin algınız nedir? Ya da Meritokrasi denince aklınıza gelen nelerdir? Sizce meritokrasi nedir?
2. Eğitim yöneticisi yetiştirmede meritokrasinin rolü hakkındaki görüşünüz nedir? Mevcut durumda nasıldır? Sizce nasıl olmalıdır?
 - a) Meritokrasiye uygun eğitim yöneticisi yetiştirme nasıl olabilir?
 - b) Kimler yetiştirilmeli ve kim yetiştirmelidir?
3. Eğitim yöneticisi atamada meritokrasinin etkisi hakkında görüşünüz nedir? Mevcut durumda nasıldır? Sizce nasıl olmalıdır?
 - a) Meritokratik bir yöntemle atandığımızı düşünüyor musunuz?(Müdür)
 - b) Eğitim yöneticisi atamada hangi özelliklerin ya da niteliklerin olmasını isterdiniz?(Öğretmen)

4. Yönetici değerlendirme sürecinde meritokrasinin rolü nasıl olmalıdır? Ya da Meritokrasiye uygun yönetici değerlendirme sistemi nasıl olmalıdır? Mevcut durumda nasıldır? Sizce nasıl olmalıdır?
 - a) Performans Değerlendirme
 - b) Yükseltme (Terfi)
 - c) Sistem Dışına Atma

5. Liyakat esaslı bir yönetim anlayışı çerçevesinde eğitim yöneticilerinin sahip olması gereken nitelikler nelerdir?
 - a)Eksik olduğunu düşündüğünüz yönetici davranışları nelerdir?

Ek-3 Yönetici ve Öğretmen Anketi

Değerli Meslektaşım

Meritokrasi mesleki kademelerde yükselişte zekâ, çalışkanlık ve yetenekleri bulunan kişilere yer verilmesidir. Meritokrasi aynı zaman da “liyakat” olarak da bilinmektedir. Liyakat, bir kimsenin kendisine iş vermeye uygunluk, yaraşırılık durumudur.

Türk Eğitim Sisteminde meritokrasi ile liyakat esaslı yönetici yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemiyle ilgili olarak eğitimcilerin görüşlerini belirlemek üzere bir çalışma yürütülmektedir. Bu amaçla üç bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır.

Anketin birinci bölümü kişisel bilgileri; ikinci bölümü liyakatlı yönetici yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemi, üçüncü bölümü ise liyakat sahibi yöneticilerin niteliklerini belirlemek üzere hazırlanmış sorulardan oluşmaktadır.

Vereceğiniz cevaplar yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacağından **adınızı, soyadınızı yazmanız gerekmemektedir.**

Sizden dileğim hiçbir soruyu boş bırakmadan, sorularda verilen duruma ilişkin görüşlerinize uyan seçeneği işaretlemenizdir. Ayırdığımız zaman ve verdiğiniz emek için teşekkür ederim. Saygılarımla.

Ramazan GÖK

Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Doktora Öğrencisi

Bölüm I - Kişisel Bilgiler (Aşağıda verilen kişisel özelliklerden size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.)

1.Cinsiyetiniz:

Kadın

Erkek

2.Öğrenim durumunuz:

Ön Lisans

Lisans

Yüksek lisans

Doktora

3.Toplam çalışma süreniz: yıl

4. Yönetici olarak çalışma süreniz(sadece yöneticiler dolduracaktır!)yıl

4.Branşınız :.....

5. Göreviniz:

Müdür

Müdür yardımcısı

Öğretmen

Bölüm II Liyakat	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1. Mesleki kademelerde yükselişte çalışkanlık ve yetenek önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Meritokrasi (liyakat) kurumların başarısı açısından önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Yönetici atama ve terfilerde yönetici nitelikleri kıdemden daha önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Yöneticilerin liyakatlı olması çalışan motivasyonu açısından önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Yönetici seçme, atama ve değerlendirmede liyakat önemli bir ölçüttür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Yönetici yetiştirme, alanında uzman kişiler tarafından yapılmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Yönetici yetiştirme sürecine eğitim paydaşları (psikolog, akademisyen, mali müşavir, hukukçu vb.) dâhil edilmelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Yöneticilerin göreve başlamadan önce stajyerlik sürecinden geçmesi önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Yetiştirme sürecinde, yönetici adayı yönetim alanında lisansüstü eğitim almalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Yönetici yetiştirme sürecinde adaylara mentor (deneyimli yönetici) desteği sunulmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Yönetici yetiştirme sürecinde göreve başladığında karşılaşılabileceği durumlara yönelik eğitimler (iletişim, koordinasyon, mevzuat, uzlaşma yönetimi vb.) verilmelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Yönetici yetiştirme sürecinde farklı ülkelerde kullanılan yetiştirme modellerinden faydalanılması önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Yönetici yetiştirme sürecinin değerlendirilmesi eğitim paydaşlarınca (müdür, müdür yardımcısı, öğretmen vb.) yapılmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Yönetici yetiştirme sürecinde adaylar isteklerine ve yeteneklerine uygun alanlarda (eğitim-öğretim işleri, teknik işler, muhasebe vb.) uzmanlaşmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Yönetici adaylarına uygulanan sözlü ya da yazılı sınav süreci kamera vb. cihazlar ile kayıt altına alınmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Yöneticiye uygulanan sözlü/yazılı sınavların oluşturulmasında / değerlendirilmesinde jüri, eğitim paydaşlarından oluşmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Yöneticiye uygulanan sözlü sınavında adaylara karşı objektif tutum sergilenmesi önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Yöneticilerin değerlendirilmesinde öğrencilerin katılımı sağlanmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Yöneticilerin değerlendirilmesinde okul aile birliğinin katılımı sağlanmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Yöneticilerin değerlendirilmesinde velinin katılımı sağlanmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Yöneticilerin değerlendirilmesinde müdür yardımcılarının katılımı sağlanmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Yöneticilerin değerlendirilmesinde doğrudan bağlı olduğu şube müdürlerinin katılımı sağlanmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Yöneticilerin değerlendirilmesinde ilçe milli eğitim müdürünün katılımı sağlanmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Yöneticilerin performansları öğrencilerin akademik başarısına göre değerlendirilmelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Yönetici değerlendirmesi yapılırken portfolyo kullanılmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bölüm III Liyakatlı Yönetici Nitelikleri		Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen
		Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1.	Yönetici mevzuata hakim olmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Yöneticiler mesleki yeterliğe sahip olmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Yönetici lisansüstü eğitime sahip olmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Yöneticiler davranışlarında tutarlı olmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Yönetici işgörenlere/öğrencilere/velilere karşı adil ve eşit davranmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Yönetici özverili olmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Yöneticinin sosyal yönü güçlü olmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Yöneticinin sanatsal uğraşları olmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Yönetici öğretime liderlik etmelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Yöneticiler karşısındaki dinlediğini hissettirmelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Yöneticiler, bilgi ve iletişim teknolojilerini etkili şekilde kullanabilmelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Yönetici en az bir yabancı dile sahip olmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Yönetici okul iklimi ve kültürünü geliştirmede farkındalık yaratır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Yöneticiler, öğretmenleri motive edebilecek niteliğe sahip olmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Yöneticiler düşüncelere saygılı ve eleştiriye açık olmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Yöneticiler çalışanlarla tüm iletişim kanallarını açık tutmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Yöneticiler karşısındakiyle empati kurabilmelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Yönetici öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı getirmelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

 **Turnitin Orijinallik Raporu**

Türk Eğitim Sisteminde Meritokrasi, Liyakat Esaslı Yönetici Yetiştirme, Atama ve Değerlendirme Sistemi Üzerine Bir Model Önerisi Ramazan Gök tarafından

Tez Raporu (Doktora Tez) den

Benzerlik Endeksi

%14

Kaynağa göre Benzerlik

İnternet Sources:	%11
Yayımlar:	%5
Öğrenci Ödevleri:	%8

24-May-2017 23:23 EEST' de işleme
kondu

NUMARA: 818389156
Kelime Sayısı: 62763

kaynaklar:

1 3% match (27-Mar-2017 tarihli öğrenci
ödevleri)

[Submitted to Suleyman Demirel University on](#)

[2017-03-27](#)

2 2% match (31-May-2015 tarihli internet)

<http://www.keg.aku.edu.tr/index.php/anasayfa/article/download/73/67>

3 1% match (14-Kas-2013 tarihli internet)

http://www.egitimsen.org.tr/ekler/c4dd87c3ec996f792afead6f981b4ce_ek.pdf

4 1% match (06-Haz-2014 tarihli internet)

http://www.turkishstudies.net/Makaleler/1298758036_06AktepeVedat-sos-89-105.pdf

5 < 1% match (10-Haz-2016 tarihli internet)

http://tr.yenisehir.wikia.com/wiki/Milli_E%C4%9Fitim_Bakanl%C4%B1%C4%9F%C4%B1_E%C4%9Fitim_Kurumlar%C4%B1_Y%C3%B6

6 < 1% match (06-Ağu-2015 tarihli internet)

<http://docplayer.biz.tr/116110-Giris-bu-bolumde-arastirmanin-problem-durumu-alt-problemleri-arastirmanin-onemi-sayitlilar-sinirliliklar-ve-tanmlara-ver-verilistir.html>

7 < 1% match (04-Nis-2016 tarihli internet)

<http://edepot.wur.nl/309669>

8 < 1% match (27-May-2013 tarihli internet)

<http://www.sbedergi.ibu.edu.tr/index.php/sbedergi/article/download/457/851>

9 < 1% match (yayımlar)

[Aslanargun, Engin. "TÜRKİYE'DE OKUL YÖNETİMİ VE ATAMA YÖNETMELİKLERİ". e-Journal of New World Sciences Academy \(NWSA\)/13063111, 20111001](#)

10 < 1% match (20-Nis-2015 tarihli internet)

[http://earsiv.gop.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/123456789/1523/TezGoster%20\(1\).pdf?sequence=1](http://earsiv.gop.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/123456789/1523/TezGoster%20(1).pdf?sequence=1)

11 < 1% match (yayımlar)

[KAYIKCI, Kemal, CANTÜRK, Gökhan and YILMAZ, Ozan. "Okul müdürlerinin kliniksel denetime ilişkin genel algı ve değerlendirmeleri". İletişim Hizmetleri, 2014.](#)

12 < 1% match (23-Eki-2015 tarihli internet)

<http://sbed.mku.edu.tr/article/download/5000131048/5000134816>

13 < 1% match (10-Haz-2013 tarihli öğrenci ödevleri)

[Submitted to Yeditepe University on 2013-06-10](#)

14 < 1% match (16-Mar-2015 tarihli öğrenci ödevleri)

[Submitted to Istanbul Aydın University on 2015-03-16](#)

15 < 1% match (26-Oca-2015 tarihli internet)

<http://www.kuey.net/index.php/kuey/article/view/667>

16 < 1% match (19-May-2015 tarihli internet)

http://pauegitimdergi.pau.edu.tr/Makaleler/1776695049_21-%c4%b0LK%c3%96%c4%9eRET%c4%b0M%20KURUMLARINDA%20OKUL%20Y%c3%96NET%04%b0C%04%b0LER%c4%b0N%c4%

17 < 1% match (21-Nis-2014 tarihli internet)

<http://www.turkegitimindeksi.com/Articles.aspx?ID=2079>

Handwritten signature and text:
Türkmen AKSH

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Ramazan GÖK

Doğum Yeri ve Tarihi: Antalya – 25/02/1985

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği

Yüksek Lisans Öğrenimi: Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Bildiği Yabancı Diller: İngilizce

Bilimsel Faaliyetleri

1. Tezler

- Gök, R. (2013). *Kaynaştırma Eğitimi Öğrencisi Bulunan İlkokul Sınıf Öğretmenlerinin Sınıf Yönetiminde Karşılaştıkları Zorluklar ve Bu Zorluklarla Başa Çıkma Yöntemleri*. Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. Antalya.

2. Uluslararası veya Ulusal İndeksli Dergilerde Yayımlanan Makaleler

- Özçetin, S., Gök, R. (2017). Measuring Satisfaction Levels of Akadeniz University Faculty of Education Students in terms of Service Quality. *Journal of Educational Sciences Research*, vol 7, no:1.
- Karataş S., Şekerci R., Gök, R., Öztürk E. (2016) "Implementability Of Some Good Practices In Private Companies Into Public Education System", *The Journal of Global World Academy*, vol.1, no.2, pp.1-10
- Karataş, S., Gök, R., Özçetin, S. (2015). Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Alguları, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Mart, Sayı 33, 167 – 185.
- Sabancı, A., Gök, R., (2015). Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çalışma koşullarına İlişkin Görüşleri, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, Sayı 8/4 507-538.

3. Ulusal Bilimsel Toplantılarda Sunulan Bildiriler

- Karataş, S., Özçetin, S., Gök, R. Öğretmenlerin Çok kültürlülük Eğitimine İlişkin Tutumları: Antalya İli Örneği, V. Eğitim Yönetimi Forumu, EYFOR, Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya, 11-13 Eylül 2014.

- Kayıkçı, K., Çimili Gök, E., Özçetin, S., Gök, R. Müdürlerin, Okullarında Yetki Kullanımı, Yetki Devri Ve Yetki Gaspına İlişkin Görüşleri, 11. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Kuşadası, İzmir, 12-14 Mayıs 2016.
- Şekerci, R., Gök, R. Yetiştirme Kurslarının Halk Eğitim Merkezlerine Devredilmesine İlişkin Paydaş Görüşleri, 25.Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Antalya, 21-24 Nisan 2016..
- Özçetin, S., Gök, R. Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Öğrencilerine Yönelik Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi, V. Eğitim Yönetimi Forumu, EYFOR, Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya, 11-13 Eylül 2014.

4.Uluslararası Bilimsel Toplantılarda Sunulan Bildiriler

- Karataş, S., Şekerci, R., Gök, R., Öztürk, E. (2015). Özel Sektörden Eğitime Transfer Edilebilir İyi Örnekler, 6th International Conference on New Trends in Education,, ICONTE, Konyaaltı /Antalya-Turkey, 24-26 Nisan.

6.Çalıştay, Konferans vb. Bilimsel Toplantılara Katılım

İş Deneyimi

- | | |
|--------------------|--|
| Projeler | <ul style="list-style-type: none"> • 2012 Eylül–Aralık Erasmus Projesi ile 3 ay Staj İngiltere Londra Holmleigh Primary School |
| Çalıştığı Kurumlar | <ul style="list-style-type: none"> • 2006-2009, Şırnak Uludere Bulakbaşı İlköğretim Okulu, Sınıf Öğretmeni • 2009-2010, Şırnak Cizre Cumhuriyet İlköğretim Okulu, Sınıf Öğretmeni • 2010-2013, Antalya Serik Yanköy İlköğretim Okulu, Sınıf Öğretmeni) • 2013-2014, Antalya Konyaaltı Saime Salih Konca İlköğretim Okulu, Müdür Yardımcısı • 2014-2015, Antalya Konyaaltı Halk Eğitimi Merkezi, Müdür Yardımcısı • 2015 – Devam Türkiye Büyük Millet Meclisi, Milletvekili Danışmanı |

İletişim

E-Posta Adresi : rmzngk07@hotmail.com