

TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNDE LİYAKAT (MERİTOKRASİ) ESASLI EĞİTİM YÖNETİCİLİĞİ^{1 2}

MERIT BASED EDUCATION MANEGEMENT (MERTOCRACY) IN TURKISH EDUCATION SYSTEM

Ramazan GÖK³

Başvuru Tarihi: 24.03.2019 Yayına Kabul Tarihi: 25.09.2019 DOI: 10.21764/maeuefd.543883

(Araştırma Makalesi)

Özet: 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 amaçlamaktadır. Bu çalışma nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması olarak belirlenmiştir. Çalışma 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. Nitel verilerin toplanmasında açık uçlu sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Nitel verilerin analizinde hem betimsel hem de içerik analizi kullanılmıştır. 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 sonuçlarıdır. 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.

Anahtar Sözcükler: *Liyakat, Yönetici Yetiştirme, Yönetici Atama, Yönetici Değerlendirme, Yönetici Nitelikleri*

Abstract: 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. This study was identified as a case study, one of the qualitative research methods. 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. A semi-structured interview form, consisting of open-ended questions, was used in the collection of qualitative data. 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 Static management processes can be improved with new, different and unique models for administrator appointment, training and evaluation systems.

Keywords: *Merit, Administrator Training, Administrator Appointment, Administrator Evaluation, Administrator Qualifications*

¹ Bu makale 2017 yılında Dr. Öğr. Üyesi Türkan Aksu danışmanlığında "Türk Eğitim Sisteminde Meritokrasi ve Liyakat Esaslı Yönetici Yetiştirme, Atama, Değerlendirme Sistemi ile Liyakatlı Yönetici Niteliklerinin İncelenmesi: Bir Karma Yöntem Araştırması" adlı doktora tezinden üretilmiştir.

² Bu çalışma Ejercongress 2018'de bildiri olarak sunulmuştur.

³ Dr. Öğr. Üyesi Ramazan GÖK, Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Antalya ramazangok@akdeniz.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5432-8971>

Giriş

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 Oraziotti, 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 konusu da önem arz etmektedir.

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 gelirle 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).

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). Liyakat ilkesine yeterlik sistemi de denilir. Liyakat ve layık sözcükleri, günlük konuşmada sık kullanılan terimlerdenidir. Liyakat, kısaca, bir kimsenin, kendisine iş vermeye 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).

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).

Korkmaz (2005) okul başarısında okul müdürlerinin oldukça fazla etkili olduklarını belirtmektedir. Özdemir (2013) ise okul yöneticilerinin liyakatli olmalarının çalışanlarda sadakat ve gayreti artırdığını ifade etmekte ve liyakat sahibi okul yöneticilerinin varlığının eğitim sistemlerinin başarısı açısından gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Ancak, Türkiye’de okul yöneticiliğinin meslekleşmemiş olması ve yöneticilerin hizmet öncesi eğitim yönetimi alanında eğitim almamaları okul yöneticilerinin hizmet içinde deneme-yanılma yoluyla ve usta-çırak ilişkisi şeklinde yetişmelerine yol açmaktadır (Ağaoğlu, Altınkurt, Yılmaz ve Karaöse, 2012; Arabacı, Şanlı ve Altun, 2015). Hatta okul yöneticilerinin hizmet içinde de yeterli düzeyde yöneticilik eğitimi alamadıkları belirtilmektedir (Arabacı, Şanlı ve Altun, 2015). Bu nedenle okul müdürlerinin yöneticilik bilgi ve becerilerine ilişkin hizmet öncesi eğitsel yetersizlikleri gündemi meşgul etmekte ve eleştirilerin odağı olmaktadır (Güçlü, Şahin, Tabak ve Sönmez, 2016; Korkmaz, 2005). Ayrıca eğitim yöneticiliğine ilişkin sorunların temelinde sisteme dair yapısal ve işleyiş kaynaklı problemlerin bulunduğu ifade edilmektedir (Korkmaz, 2005). Bu bağlamda liyakat esaslı bir yönetici yetiştirme ve atama sistemine ihtiyaç duyulmaktadır.

Alanyazında da 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, s.490). 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 açısından önem taşımaktadır.

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 belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmıştır. İlkokul ve ortaokul kurumu yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerine göre nitel araştırmaya ilişkin alt problemler:

1. Meritokrasi (liyakat esaslı eğitim yöneticiliği) algısı nedir?
2. Yönetici yetiştirmede meritokrasinin (liyakat esaslı eğitim yöneticiliğinin) rolü nedir?
3. Yönetici atamada meritokrasinin (liyakat esaslı eğitim yöneticiliğinin) etkisi nedir?
4. Yönetici değerlendirme sürecinde meritokrasinin (liyakat esaslı eğitim yöneticiliğinin) rolü nasıl olmalıdır?
5. Liyakat esaslı bir yönetim anlayışı çerçevesinde eğitim yöneticilerinin sahip olması gereken nitelikler nelerdir?

Yöntem

İlkokul ve ortaokul yöneticileri ile öğretmenlerinin Türk Eğitim Sisteminde meritokrasi kavramı ve liyakat esaslı yönetici yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemi üzerine etkisine yönelik görüşleri derinlemesine belirlemeyi amaçlayan araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden bütüncül çoklu durum çalışması deseni kullanılmıştır (Fraenkel, Wallen ve Hyun, 2011, s.435; Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.290). Durum çalışmaları bilimsel sorulara derinlemesine 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 etkilendiği 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.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 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).

Tablo 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

Veri Toplama Aracı ve Uygulama

Katılımcılarla yüz yüze bireysel görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Farklı görev ve branşlardan toplam 26 kişi ile yüz yüze bireysel görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Verilerin toplanmasında ses kayıt yöntemi kullanılmıştır. Görüşmelerde yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Aynı zamanda her soru için detaylı sondalar hazırlanmıştır. Görüşme Formu, alan yazın taraması ve uzmanların görüşlerinin alınması ile oluşturulmuştur. İlk olarak pilot uygulaması yapılmış ve gerekli düzenlemeler ardından form son haline getirilmiştir. Ayrıca katılımcılardan izin belgesi

alınmıştır. Böylece okullarda liyakat esaslı yönetici yetiştirme, atama, değerlendirme sisteminin öğretmen ve yöneticiler tarafından derinlemesine değerlendirilmesi sağlanmıştır.

Verilerin Analizi

Nitel verilerin ses kayıtları deşifre edilerek yazılı hale getirilmiş ve NVivo programı yardımıyla veriler analiz edilmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin meritokrasiye ilişkin algıları, liyakat esaslı 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 Taşğın, 2013, s.344) yapılmıştır.

Bağımsız iki araştırmacının kodlamaları arasındaki karşılaştırmalı uyuşmanın güvenilirliğinin saptanması amacıyla SPSS 20.00 paket programında Kohen Kappa tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır.

Tablo 2

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 2 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).

Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde yönetici ve öğretmen görüşleri alt problemleri doğrultusunda ayrı başlıklar altında verilmiştir.

Öğretmen Görüşlerine Göre Nitel Araştırma Bulguları

Tablo 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 Düşük											√			1
Yeterlilik								√	√					2

Tablo 3 incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre “fikrim yok” temasının ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin on ikisi 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)

Tablo 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 incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre “yönetici aday eğitimi” temasının birinci sırada yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin on ikisi yönetici yetiştirmede meritokrasinin rolüne ilişkin yönetici aday eğitiminin önemli ve gerekli olduğunu belirtmiştir ve buna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Mesela polis memuru olanların içinden birilerini seçiyorlar ve onları 6-7 ay komiser yardımcısı olarak eğitime alıyorlar. Ama ben bakıyorum bizim milli eğitimde müdür yardımcıları ve müdürler hemen atanıyorlar, müdür olarak müdür yardımcısı olarak göreve başlıyorlar. Bu işin hiç mi bir eğitimi donanımı ya da öğretmenlikten farklı bir durumu yok ki eğitim vermeden bu insanları görevin başına getiriyorlar bu da bir eksiklik. 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 gösterebilir 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)

Tablo 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. Yeterli Olma				√	√		√	√						4
Okulların Bölğ. Göre Sınıflandırılması				√									√	2
Öğrenci Başarısını Artırma					√		√							2
Veli Desteği Alma					√		√				√			3
Yazılı ve Sözlü Sınavın Olması		√		√	√							√		4

Tablo 5 incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre “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 görüşler aşağıda verilmiştir:

“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)

Tablo 6

Öğretmen Görüşlerine Göre Yönetici Değerlendirme Sürecinde Meritokrasinin 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
Liyakatlı Kişilerin Değ.		√									√			2
Paydaşların Katılımı	√	√		√	√	√	√	√			√	√	√	10
Performans Değerlendirme	√	√	√		√									4
Portfolyo Değerlendirme										√				1

Tablo 6 incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre “görevde yükselme ve düşme” temasının birinci sırada yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin onbiri yönetici değerlendirmede meritokrasinin 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 taşınmalı ya da başarısızsa sistemin dışına atılmalı. Ne yapılabilir? Başarılı olan müdürler başka okullara alınıp onların faydalanması sağlanabilir ya da en azından belli bir standardı tutturamayan müdürler başka okullarda görev yapabilirler.” (Ö1)

“Öncelikle yönetici iyi bir performansa sahipse ve kendisi bu okulda devam etmek istiyorsa onun önüne engel konulmamalıdır. İkincisi performansı iyiye 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)

Tablo 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 7 incelediğinde öğretmen görüşlerine göre “iyi iletişime sahip olma” temasının ilk sırada 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 bağırarak olmadığını onlar ile bir işi kurtarmak eğitim başarı neyse bu ürünü ortaya çıkarmak olduğunu düşünüyorum.”(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)

Yönetici Görüşlerine Göre Nitel Araştırma Bulguları

Tablo 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 8 incelendiğinde yönetici görüşlerine göre “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 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 9 incelendiğinde yönetici görüşlerine göre “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. Aldığı puan ile çok iyi bir merkez okuldan değil daha uç bir okuldan başlayabilir. Pişe pişe gelsin bir yerlere.”(Y3)

Tablo 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 10 incelediğinde yönetici görüşlerine göre “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 öğretmende 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 müdür de öğretmenlere liyakatlı bir şekilde davranabilir. Mesela okul müdür yardımcılarını görevlendirmesi

yaparken ve öğretmenlerinin görev dağılımlarını yaparken öğretmenlerin kabiliyetlerine göre yapar. Öğrencilerine ve ailelerine eşit şekilde davranabilir. Oraya liyakatla atadığımız yönetici. Veliler tarafından da eğer siz liyakatla atanmışsanız daha çok saygı duyulacaktır.”(Y13)

Tablo 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 11 incelendiğinde yönetici görüşlerine göre “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.”(Y11)

Tablo 12

Yönetici Görüşlerine Göre 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
Liderlik 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 12 incelendiğinde 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 eksikliktir. 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)

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

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 Balıkçı (2013) da yöneticilerin liyakat ve deneyim sahibi olmaları gerektiği, adalet ve meritokrasiye dayalı atama, yetiştirme ve değerlendirme sistemlerinin uygulamaya konulması gerektiği yönünde görüş belirtmişlerdir. Öğretmen görüşlerine göre ise 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 Vatanartıran (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 tespit edilmiştir. Öğretmen ve yönetici 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. Aslanargun (2012); Altın ve Vatanartıran (2014) da benzer bulgulara rastlamışlardır. Ayrıca 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.

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. 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); Söngü (2012); Akbaşlı 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 gözleme fırsatı bulamadıkları için yönetici olduklarında empati kurmakta zorluk çekeceklerini 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 görölmüştür. 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. Öğretmen görüşlerine göre 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 değlendirmeyi 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 görüşlerine göre yönetici değlendirmede meritokrasinin rolüne ilişkin yöneticilerin tamamına yakınının görevde yükselme ve görevden düşürme, paydaşların katılımı, performans ve portfolyo değlendirmenin önemine ve gerekliliğine değindikleri görölmüştür. Yine yöneticilerden bazılarının bölge şartlarını dikkate alma, liyakatlı kişilerin değlendirmesi ve adaletli olmanın önemine değindikleri görölmüştür. Öğretmen görüşlerine göre ise yönetici

değerlendirmede meritokrasinin rolüne ilişkin öğretmenlerin tamamına yakınının paydaşların katılımıyla ortaya çıkan performans değerlendirme puanlarının sonucunda görevde yükselme ile görevden düşürmenin etkili olduğu konusunda hemfikirlidir. 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.

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. Özan (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. Öğretmen görüşlerine göre ise eğitim yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin ise 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. Özan (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 atama, yetiştirme ve değerlendirme sistemleri üzerine yeni, farklı ve özgün modeller geliştirilerek durağan yönetim süreçlerinin geliştirilmesi sağlanabilir. Eğitim iş görenlerinde meritokrasi ve liyakat kavramlarına ilişkin farkındalık oluşturmak ve olumlu algı geliştirmek amacıyla seminer ve hizmet içi eğitimler düzenlenebilir. Araştırmacılar eğitim yöneticiliği sisteminde olduğu gibi liyakat esaslı bir öğretmen yetiştirme, atama ve değerlendirme sistemi ile ilgili de araştırma yapılabilir. Eğitim yönetiminde uzmanlaşmanın sağlanabilmesi için eğitim işgörenlerinin eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans ve doktora yapmaları teşvik edilmeli ve imkân sağlanmalıdır.

Kaynaklar

- Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K., ve Karaöse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-175.
- Akbaşı, S., ve Balıkcı, A. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticiliğinin meslekleşmesinin değerlendirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(2).
- Aktepe, V. (2014). Okul yöneticilerinin seçme ve yetiştirme uygulamalarına yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 89-105.
- 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), 17-35.
- Angus, L. (1986). *Schooling for Social Order: Democracy, Equality and Social Mobility in Education*. Victoria: Deakin University Press.
- Arabacı, İ., Şanlı, Ö., & 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), 166-186.
- Aslanargun, E. (2012). Okul müdürlerinin sahip olması gereken değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(2), 1327-1344.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). Eğitim yöneticisinin yeterlikleri: İlköğretmen okulu müdürlerinin yeterliklerine ilişkin bir araştırma. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.

- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2010). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Pegem Akademi.
- Demirtaş, H. ve Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. Kastamonu Eğitim Dergisi, 22(1), 1-24.
- 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.
- Güçlü, N., Şahin, F., Tabak, B. Y., & Sönmez, E. (2016). Türkiye’de okul yöneticisi görevlendirmeye ilişkin yönetici aday görüşleri. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 36(1), 51-71.
- Güler, A., Halıcıoğlu, M.B. ve Taşgın, S. (2013). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: sorunlar çözümler ve öneriler. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25(3), 237-252.
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. Biometrics, 159-174.4
- 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.
- Recepoglu, E., ve Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri, Electronic Turkish Studies, 9(2).
- 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.
- Sealy, R. (2010). Changing perceptions of meritocracy in senior women's careers. Gender in Management: An International Journal. 25(3),184 – 197.

- Son Hing, L. S., Bobocel, D. R., Zanna, M. P., Garcia, D. M., Gee, S. S., & Oraziatti, K. (2011). The merit of meritocracy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(3), 433-450
- Süngü, H. (2012). Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere’de okul müdürlerinin atanması ve yetiştirilmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 33-48.
- Tonbul, Y. ve Sağıroğlu, S. (2012). Okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 313-339.
- Torun, Y. (2009). Meritokrasi: Adaletin terazisi mi yoksa bir adalet illüzyonu mu? *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*, 7(26), 89-99.
- 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. (1961). *The rise of the meritocracy*. Bristol: Penguin Books.

Extended Abstract

Introduction

The idea that human beings can shape their own future through education has been very effective in developed countries. While there is no direct relationship between education and development in pre-industrial communities, education in industry and information societies is thought to be directly related to development and income. The arrival of human actions, activities and the place he deserves as a result of his education shows the direct connection between education and social development. According to this, there is a direct relationship between the status and social status of the person. And it's said that this can only be possible through meritocracy (Young, 1961, p.11).

Meritocracy is a management and organization system in which appointments and placements are carried out according to skills and qualifications related to profession in other words according to merit rather than social status or political qualities such as wealth, family relations, class privilege and popularity (Sealy, 2010, p.184). The principle of merit is also called as the competence system. Merit and merited words are among the terms that are commonly used in daily language. Merit, in short, can be defined as the suitability and the value of a person to be given a job (TDK, 2017). Competency is the condition having the quality of the role determined within that job or lacking the quality that hinders the ability in carrying out this role. Being sufficient is to have the knowledge and skills to fulfill certain demands, to meet the tasks required by the position (Bursalıoğlu, 1981).

In the literature, it is noteworthy that there are studies showing that meritocratic understanding remains only experimentally and quantitatively, and in practice, there are very few applications that are based on meritocracy (Alon ve Tienda, 2007, p.490). Hereby, that the concept of meritocracy is not fully understood and remains as an ambiguous concept is another situation encountered. For this reason, it is of vital importance to determine the opinions of administrators and teachers on meritocracy, merit-based administrator training, appointment and evaluation system and the qualifications of merited administrators in Turkish Education System.

The aim of this study is to determine the views of the administrators and teachers concerning meritocracy, merit-based administrator training, appointment and evaluation system and the qualifications of merited administrators in Turkish Education System. The answers to the following questions were sought for this general purpose. Sub-problems related to qualitative research according to the opinions of the administrators and teachers of primary and secondary schools:

1. What is the concept of meritocracy?
2. What is the effect of meritocracy on administrator training?
3. How could the training of education administrators suitable for meritocracy be?
4. What is the effect of meritocracy in appointing administrators?
5. What should be the role of meritocracy in the process of administrator evaluation?
6. What should be the administrator evaluation system congenial with the meritocracy?
7. What are the qualifications required for education administrators within the framework of a merit-based management approach?

Method

Research Design

Within study, which aims to thoroughly determine the effects of the views of primary and secondary school administrators and teachers on the meritocracy concept and merit-based administrator training, appointment and evaluation system in Turkish Education System, a Holistic Multi-State Study Design out of Qualitative Research Methods has been used (Fraenkel, Wallen and Hyun, 2011, p.435; Yıldırım and Şimşek, 2011, p.290).As a matter of fact, Güler, Halıcıoğlu and Taşgın (2013, p.39), have emphasized that the focus of qualitative research is the in-depth investigation of human perceptions, experiences and attitudes. Case studies are considered as a distinctive approach used to seek answers to scientific questions(Büyüköztürk vd., 2010, p.20).

Study Group

The study group of the research included 13 administrators from different positions working in 10 different primary and secondary schools and 13 teachers from different branches. In determining the study group of the qualitative research, maximum diversity sampling method out of non-selective purposive sampling methods was used (Büyüköztürk et al. 2010, p.89).

Data Collection Tool and Application

Face to face individual interviews were held with the participants. A total of 26 people from different positions and branches were interviewed face to face. For data collection sound recording method was used. A semi-structured interview form was used in the interviews. At the same time, detailed probes were prepared for each question, in this way, it was ensured that the merit-based administrator training, appointment and evaluation system in schools thoroughly evaluated by teachers and administrators.

Data Analysis

The sound recordings of the qualitative data were transformed into a written form by being deciphered and the data was analyzed with the help of the NVivo program. The perceptions of administrators and teachers on meritocracy, were analyzed concerning both content and descriptive frames in order to constitute a merit-based administrator training, appointment and evaluation system. First of all, for data analysis a framework has been formed from the conceptual framework and the questions of the research. Then, according to this thematic framework, the data were combined in a meaningful and logical way and collected under the related questions. Afterwards, with inductive content analysis, these data were coded and themes were formed from the relations between the codes and the findings were interpreted. The purpose of inductive analysis is to explore the underlying concepts and the relationships between these concepts of data through coding. In order to strikingly reflect the views of the participants in the study, direct quotations expressing the views of the participants were included (Yıldırım and Şimşek, 2011, p.224-229). Then analytical generalizations were made according to the results of the research (Güler, Halıcıoğlu ve Taşgın, 2013, s.344).

Results

According to the teachers' opinions, when the perception of meritocracy is evaluated in general, it is seen that almost all of the teachers do not have any idea about this concept but the majority of the teachers agree that the job should be given to the competent ones. It has been determined that, some of the teachers gave importance to experience, some to competency, and some to merit and application levels.

Teachers have emphasized that the authority of administration should be given to those who are competent. For this purpose, it has been determined that management should be perceived as a professional career and the necessary theoretical and practical training should be provided and administrators should be trained.

Teachers have stated that these candidates should be willing and volunteer before being taken into the training program, and their having a teaching experience for a certain period of time is one of the important criteria. Teachers have also stated that, the administrator candidates who do not have a teaching experience for a certain period of time will have difficulty in empathizing when they become managers because of not having the opportunity to observe the school environment, the conditions of the teachers and other personnel.

According to the views of the administrators, they are of the same opinion that almost all of the administrators should be merited, should contribute to the development of the foundation and on the gradual transition issues regarding the perception of meritocracy. It has been determined that some of the administrators give importance to the subjects of experience and fairness.

According to the opinions of the administrators, it has been determined that meritocracy is not in practice for all of the administrators, but they totally agree that there should be administrator trainee training and professional management and specialization. They have stated that the persons who will train the trainees should be experts, experienced, qualified and educational partners in their fields.

Administrators have stated that the success of the institution will increase in our country when especially education administrator training, appointment and evaluation process is done with merit, in other words if the event of giving the occupation to the person who deserves is done.

Once again, the managers have added that with the appointments made with merit the success of the educational institutions will increase and many things in our country will be better.

According to the administrators' opinions, it has been observed the required qualifications of the administrators have variability and diversity. The most important of these qualifications are being equal, having experience of teaching, being competent in the interview, being able to communicate well, being an expert in their field, having leadership qualities and having merit.