

## TÜRKİYE’DE OKUL YÖNETİCİLERİNİN BELİRLENMESİNDE “LİYAKAT İLKESİ”

İsmail EROL<sup>1</sup>

Makale Bilgisi	Özet
Araştırma Makalesi	Türkiye’de hem kamuda hem de özel sektörde faaliyet gösteren okul yöneticilerinin atama ve yer değiştirme kriterleri incelendiğinde liyakat ilkesinin yazılı kaynaklarda önemli bir yere sahip olduğu fakat atama uygulamalarında ise değer görmediği görülmektedir. Özellikle öğretmenlerin yönetici olarak göreve başlaması, görevde yükselmesi ve yer değiştirmesi süreçlerinde liyakat ilkesinin önemsenmesi ve dikkate alınması tüm kamuoyu tarafından arzu edilen bir durumdur. Liyakat; göreve getirilen personelin görevi en çok hak eden, göreve en uygun ve görevde en üstün başarıyı gösterecek birey olmasını sağlar. Bu araştırmanın amacı; Türkiye’de eğitim alanında faaliyet gösteren okullarda görev yapan ya da yapmaya aday okul yöneticilerinin belirlenmesinde “liyakat ilkesi” kavramının öneminin araştırılması; kaynaklarda ve uygulamadaki yerinin belirlenmesidir. Araştırma; nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında “liyakat ilkesi” ile ilgili olarak 2021 yılına kadar yazılan kitaplar, tezler, makaleler ve projelerin içerisinde yer alan “eğitimde liyakat”, “atama süreçlerinde liyakat” ve “eğitim yönetiminde liyakat” kavramları incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular; araştırmanın amaçlarına uygun olarak yorumlanmış ve elde edilen sonuçlara göre önerilerde bulunulmuştur.

### Anahtar Kelimeler:

Eğitim Yönetimi,  
Okul Yöneticileri,  
Kamu Yönetimi,  
Liyakat İlkesi,  
Liyakat.

## DETERMINATION OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN TURKEY “MERIT PRINCIPLE”

Article Information	Abstract
Research Article	When the appointment and relocation criteria of both public administrators and school administrators in Turkey are examined, it is seen that the merit principle has an important place in written sources, but it does not find much value in appointment practices. It is a situation desired by the whole public to pay attention to the principle of merit, especially in the processes of starting, promoting and relocating teachers as managers. Merit ensures that the personnel assigned to the task are the most deserving of the task, the most suitable for the task and the individual who will show the highest success in the task. The purpose of this research is to investigate the importance of the concept of "merit principle" and determine its place in determining the school administrators who work or are candidates in schools in Turkey. Research was carried out with document analysis method which is one of the qualitative research methods. Within the scope of the research, the concepts of "merit in education", "merit in appointment processes" and "merit in educational administration" included in the books, theses, articles and projects written on the "merit principle" until 2021 were examined. The findings obtained from the research were interpreted in accordance with the aims of the research and suggestions were made according to the results obtained.

### Keywords:

Education Management,  
School Administrators,  
Public Administration,  
Merit Principle,  
Merit.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Gör., Namık Kemal Üniversitesi, ismailerol59@hotmail.com, Orcid ID: 0000-0001-8531-6001

## 1. GİRİŞ

Türkiye’de sadece eğitim yönetiminde değil, kamu yönetiminin bütün alanlarında göreve başlama, görevde yükselme ve farklı görevlere terfi süreçlerinde; görevi hak eden, göreve kendi başarıları sayesinde gelen ve geldiği görevi layıkıyla, adil bir şekilde yürüten yöneticilerin atanması büyük bir temenni oluşturmaktadır. Özellikle kamuda çalışan yöneticilerin adaletli, şeffaf, hesap vermeye açık ve “liyakat” sahibi olması arzu edilen bir durumdur. Yıldız’a (2016) göre daha kaliteli bir yönetim sistemi adına ihtiyaç duyulan ilke ve esaslar düşünüldüğü vakit akıllara gelen ilk kavram hep “liyakat ilkesi” olmuştur.

Liyakat ilkesinin tanımına bakıldığında göreve en uygun çalışanın alınması olarak açıklandığı görülmektedir (McCourt, 2007, s. 5). Özellikle yönetsel süreçlerde, liyakat ilkesi önemli bir kriterdir. Kamu alanında ve özel sektörde her geçen gün artan personel sayıları ile beraber yönetilecek kurum ve okulların da sorumlulukları bir o kadar artmaktadır. Bu noktada da Karatepe ve Kurnaz’ın (2019) ifade ettiği gibi; “adama göre iş” değil, “işe göre adam” kıstası göz önüne alınması gerekmektedir. Kısacası kurumların yöneticileri özenle seçilmeli, görevini layıkıyla yerine getirebilecek bireyler olmalı ve kurumların kapasitesini arttırmak adına çaba gösterebilmelidir. Bu hususların gerçekleştirilmesi için liyakat ilkesinin sürekliliği önemlidir. Liyakat ilkesi; tarafsız, beklentisiz, adil ve hak edilmiş bir şekilde göreve gelme; görevde yükselme ve görevi sürdürebilmeyi amaçlayan bir ilkedir. Eğitim yönetiminde de, yöneticilerinin belirlenmesi süreçlerinde kıstaslar belirlenirken, “liyakat ilkesi” göz önünde bulundurulmalı ve bu ilke geri plana atılmamalıdır.

Türkiye’de okul yöneticilerinin de içinde yer bulunduğu kamuda çalışan personelin; çalışma koşulları, atamaları, görevde yükselmeleri, hakları ve yasal yükümlülükleri “657 sayılı Devlet Memurları Kanunu” ile düzenli hale getirilmiştir. Bu kanunda yer alan 3. maddenin c bendi neticesinde liyakat ile ilgili olarak: “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.” ifadesi bulunmasına rağmen toplumda ve kamuoyunda liyakat ilkesi ile ilgili gelişmelerin çok sağlıklı yürütülmediği ile ilgili bir inanış bulunmaktadır. Bu sebeple özellikle okul yöneticilerinin belirlenmesi süreçlerinde liyakat ilkesinin uygulanabilirliği, kamu yönetiminde liyakatin önemi ve liyakat sahibi yöneticilerin göreve gelmesi, görevde yükselmesi ve farklı görevlere terfisinin sağlanması noktasında yapılabilecekler önem arz etmektedir. Türkiye’de hem kamuoyunun, hem de göreve başlayacak, görevde yükselmeye aday kamu çalışanlarının liyakatin uygulanabilirliği noktasında inançları bulunmasına karşın, ümitleri ise düşük seviyededir. Bu sebeple geleceğin yetişkinleri, günümüzün genç ve çocuklarını yetiştiren okullarının yöneticilerinin belirlenmesi süreçlerinde liyakat ilkesinin uygulanabilirliği önem arz etmektedir.

Eğitimin akademik temelleri okullarda atılmaktadır. Bu sebeple okulların fiziksel yönden gelişmiş, altyapı bakımından donanımları tam ve teknolojik açıdan geniş imkânlarla sahip olması beklenir. Fakat asıl önemli olan husus; okullarda geleceğin parlak ve idealist gençlerini yetiştirmek adına kaliteli bir eğitim kadrosuna sahip olunmasıdır. Bu eğitim kadrosunun sevk ve idaresi de iyi yetişmiş, alanında uzman, günceli takip eden, modern, sosyal aynı zamanda adaletli, tarafsız ve “liyakat” sahibi okul yöneticileri ile sağlanması gerekir. Özellikle son yıllarda insanların birbirlerine karşı güven duygusunun azaldığı, ön yargıların arttığı bir dönem içerisindeyiz. Bu dönemde hem kamudaki hem de özel sektördeki eğitim kurumlarında atama ve görevde yükselme süreçlerinde iddia edilen şaibeli durumlar, yönetici atamalarının süresiz ve düzensiz bir şekilde yapılması, sendikaların bu süreçlerde şeffaf olmayan müdahalelerde bulunması okul yöneticilerinin belirlenmesi sürecinde “liyakat ilkesi” kavramını tekrardan gündeme getirmiştir. Okullarımız özellikle geleceğin Türkiye’sini inşa etme sürecinde kilit rol oynayacak ise, onların yöneticilerinin de “liyakat sahibi” olup olmadığının incelenmesi önem arz etmektedir. Bu araştırmanın temel amacı; Türkiye’deki okullarda görev yapan ya da yapmaya aday okul yöneticilerinin belirlenmesinde “liyakat ilkesi” kavramının öneminin araştırılması ve uygulamadaki yerinin belirlenmesidir. Özellikle 2020 yılı ve sonrasında hem YÖK (Yükseköğretim Kurulu) hem de MEB (Milli Eğitim Bakanlığı) “liyakat” ile ilgili projeler ve araştırmalar gerçekleştirmiş, aynı zamanda yöneticilerini belirleme sürecinde bu ilkeye daha fazla dikkat edileceğinin sinyallerini vermiştir. Bu araştırma ile öncelikle literatür araştırması yapılarak liyakatin ne olduğu tanımlanmış, liyakate sahip okul yöneticinin tanımı yapılmış, okul yöneticilerinin belirlenmesi sürecinde liyakat ilkesinin yeri ve önemi belirlenmiş ve okul yöneticilerinin atama ve yer değiştirme süreçlerinde niçin liyakat ilkesine önem verilmesi gerektiği ile ilgili çıkarımlarda bulunulmuştur ve yorumlamalar yapılmıştır.

Araştırmada okul yöneticilerinin belirlenmesi sürecinde liyakat ilkesinin teori ve uygulama bakımından incelenmesi “Eğitimde Liyakat”, “Atama Süreçlerinde Liyakat” ve “Eğitim Yönetiminde Liyakat” kriterleri ile sınırlandırılmıştır. Araştırma kapsamında aşağıdaki alt amaçlara cevap aranmıştır:

1. Liyakat ilkesi temel olarak ne anlama gelmektedir?
2. Liyakat sahibi olan okul yöneticisi kime denilir?
3. Okul yöneticilerinin belirlenmesi sürecinde etik olmayan durumlar nelerdir?
4. Liyakate ilkesine uygun olmayan okul yöneticisi atama süreçleri nasıl gerçekleşmektedir?
5. Okul yöneticilerinin atanması sürecindeki liyakat ilkesinin etkisi nedir?

## 2. YÖNTEM

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden “Doküman analizi” tercih edilmiştir. Nitel araştırmalarda araştırılan olaylar, olgular veya kişilerin sayısı, ortalaması, miktarı şeklinde ölçülebilir özellikler yerine; genellikle kapsamlı bir şekilde incelemeye ve detaylandırmaya yönelik gerçekleştirilen “niçin ve nasıl” soruları vasıtasıyla açığa çıkarılması hedeflenen çalışmalar olarak göze çarpmaktadır (Denzin ve Lincoln, 1998). Doküman analizinde ise çalışmaların amacına yönelik olacak bir biçimde verilere ulaşmak için dokümanları incelenme süreci gerçekleşmektedir (Çepni, 2012). Doküman analizi aynı zamanda yazılı olan veri içeriklerinin titiz bir şekilde ve sistemli bir biçimde analiz edilmesi için kullanılmakta olan nitel bir araştırma metodudur (Wach ve Ward 2013). Araştırma kapsamında kurumsal dokümanlar incelenmiştir. Guba ve Lincoln (1981) kanunları, yönetmelikleri, okulla alakalı dokümanları ve defterleri, adli kayıtları, gazeteleri ve buna benzer bir takım dokümanları “kurumsal dokümanlar” olarak adlandırmaktadır (Guba ve Lincoln, 1981). Araştırma kapsamında Türkiye’de faaliyet gösteren eğitim kurumlarının yöneticilerinin belirlenmesi sürecinde “liyakat ilkesi” ile ilgili yazılan kitaplar, tezler, makaleler ve projeler incelenmiştir. Araştırma belgesi olarak ele alınan yazılı dokümanlar, YÖK Ulusal Tez Merkezi bünyesindeki tezler, erişime açık olan makale ve projeler ve kitaplardır. Araştırmada verileri toplamak için liyakat ile ilgili ön araştırmalar yapılmış; üniversitelerin, dergilerin ve yükseköğretim kurulunun (YÖK) internet sitelerine gidilerek, ilgili kaynaklarda “Eğitimde Liyakat”, “Atama Süreçlerinde Liyakat” ve “Eğitim Yönetiminde Liyakat” kelimeleri ile aramalar gerçekleştirilmiştir.

## 3. BULGULAR

### 3.1. Liyakat

Okul yöneticilerinin atanması ve yer değiştirmesi süreçlerinde liyakat ilkesinin önemi ve gerekliliğine değinmeden önce liyakatin kavram olarak ne ifade ettiğini tanımlamakta fayda görülmektedir. Çünkü ehliyet ve liyakat terimleri; atama ve istihdam süreçlerinde yoğun bir şekilde vurgulanan ve genel olarak kabul gören değerleri ifade etmektedir (Özcelik ve Yılmaz, 2019). Liyakat; yeterli olma, ehliyet sahibi olma, göreve elverişlilik ve merit kavramları ile ilişkilendirilmektedir (Eğitim Bir Sen, 2017). Aynı zamanda liyakat; elde edilmek istenen şeyleri hak ediş, bir göreve getirilmeye layık olma, işin ehli olma anlamına da gelmektedir. Liyakat kavramını Türk Dil Kurumu; “kifayet, bir bireyin; kendisine iş verilmeye uygun olması, yaraşırılık durumu, eğitim” biçiminde ifade etmektedir (TDK, 2021).

Liyakat; münhal bulunan kadrolara işe alım, atama, görevde yükselme ve görevi sonlandırmanın eşitlik ve adalet esaslarına göre yapılması ve bu uygulamanın tüm çalışanları kapsaması durumu olarak tanımlanabilir (Yılmaz, 2020). Liyakat ilkesine göre din, dil, ırk, köken, mezhep, parti, sendika ayrımı yapılmadan açık olan kadrolarda çalışabilme kriterlerine sahip tüm vatandaşlara eşit bir şekilde yaklaşılır ve bu kadrolara yerleştirme süreçlerinde adil davranılır. Görevi hakkaniyet ile yerine getirebilme, göreve yakışma, görevin hakkını verme durumları liyakat ilkesinde önem arz etmektedir. Karagözoğlu (2013) liyakati; görev sorumluluklarını yerine getirebilmek için gerekli bilgi ve beceriye sahip olmak, makamın gereksinim duyduğu görevleri karşılayabilmek olarak tanımlamaktadır. İyi eğitim almış, kendini görev alanında yetiştirmiş, kurumdaki bireyler ile ilişkileri üst düzeyde olan, kurumun kapasitesini arttırmak adına çaba gösteren, hakkaniyetli ve adil çalışanların liyakate göre görevlerinde yükselmesi, daha üst makamlara getirilmesi uygun bir durum olarak görülmektedir.

Kelime kökeni olarak irdelendiğinde layık sözcüğünden üretilen liyakat kavramı, aldığı eğitimler sonucu ile edindiği bilgi ve deneyim ile kendisine uygun olan görevleri elde etme hakkı anlamına da gelir (Eğitim Bir Sen, 2017). Alanında eğitim almış tüm vatandaşlar, eğitimlerini bitirdikten sonra yaşamlarını sürdürmek ve kazanç elde edebilmek adına iyi bir işe başlamak, başladığı işte mutlu olmak ve bu işte kariyer basamaklarını bir bir tırmanarak kariyer sahibi olmak isterler. Liyakat kavramı; bireylerin eğitim gördükleri ve bu eğitim alanında göreve başladıkları mesleklerde, hak ettikleri yerlere gelebilmesinde adaletin ve hakkaniyetin sağlanması adına önemli bir unsurdur.

Hoy ve Miskel, (2010) liyakatli olabilmek adına gerekli görülen yetenekleri 3 (üç) temel başlıkta toplamıştır. Bu başlıklar: teknik, kişilerarası yetenekler ve kavramsal yeteneklerdir. Bu yeteneklerin tanımına baktığımızda;

*Teknik yetenekler;* belirlenen işler, aktiviteler, yöntemler ya da işleri bitirme teknikleri ile ilgili olarak özel bilgi birikimine sahip olma,

*Kişilerarası yetenekler ise;* sözlü ve yazılı bir biçimde iletişim kurabilme, birliktelikler kurabilme, sosyalleşebilme, duygudaşlık, empati kurabilme ve zarafet sahibi olma,

*Kavramsal yetenekler de;* bilişsel yetenekler olarak adlandırılmakla beraber, mantık kurma, akıl yürütme, analitik ve buna benzer kavramlar ile çalışma yeterliliklerini içermektedir.

Liyakat kavramı; işlerin ehil kişilere verilmesi şeklinde özetlenebilecek bir kavram olmakla birlikte; verilecek hizmetlerin olası en çok hak eden kişiler aracılığı ile gerçekleştirilmesini sağlamak ve makamda yükselme kriterleri toplamı olarak açıklanır (Şahin, 2016).

Liyakat (merit) kavramı çok geniş bir kavramı ifade etmek ile beraber; eğitim, deneyim ve yetenek kavramlarını da içermektedir. Liyakat birçok kesim tarafından ideal ve adaleti temsil eden bir prensip olarak kabul edilmektedir. Çünkü liyakatte sadece başarı ve yetenek ile ilgili girdilere dikkat edilirken; etnik kökene, cinsiyete ve alakasız unsurlara önem verilmez (So Hing, Bobocel, Zanna, Garcia, Gee ve Oraziotti, 2011).

Türkiye'nin de dâhil olduğu birçok ülke yasal ve yazılı metinlerinde liyakat ilkesine yer vermektedir. Fakat liyakat uygulamalarına bakıldığında ülkeden ülkeye büyük farklılıklar olduğu görülmektedir. Önemli olan liyakatin temel ilke biçiminde benimsenmiş olmasından ziyade, uygulamadaki adımların bu ilkeye göre atılıp atılmadığıdır (Aykaç, 1990).

Özellikle Türkiye'de yasa, yönetmelik, kanun hükmünde kararname vb. yasal metinlerde liyakat ilkesi sık bir şekilde tekrarlanmasına rağmen; uygulamadaki yeri, geçerliği ve güvenilirliği konusunda soru işaretleri bulunmaktadır. Bu soru işaretlerinin giderilmesi adına yapılan en son çalışma ise yükseköğretim kurulu tarafından gerçekleştirilmiştir. 11 Şubat 2021 tarihinde Ankara'da Cumhurbaşkanlığı Külliyesi bünyesinde gerçekleşen "YÖK Anadolu Projesi" tanıtım toplantısı içerisinde Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan'ın ilk defa kamuoyuna duyurusunu yaptığı "YÖK Akademik Kariyer-Liyakat Platformu" yükseköğretim kurulu tarafından üniversite ve akademisyenlerin kullanımına sunulmuştur. Bu platform sayesinde **üniversitelerde daha "şeffaf ve liyakat odaklı" istihdam olanakları yaratılacak ve doktoralı insan kaynaklarının istihdamına imkân sağlanacaktır.** Üniversiteler bu dijital platform aracılığı ile istihdam etmek istedikleri alanlarda kendileri ile çalışmaya aday doktora mezunu insan kaynakları ile buluşabileceklerdir (YÖK, 2021).

### 3.2. Kamu yönetiminin bir alanı olan okul yöneticiliğinde "liyakat ilkesi"

Türkiye'de kamu personeli hukuku içerisinde yeterlilik sistemi olarak adlandırılan liyakat sistemi, temel anlamda merit sistem olarak tanımlanır (Tortop, 1994). Liyakat ilkesi, kamu sektöründe gerekli olan hizmetleri sağlayacak görevlilerin seçiminde, o hizmet için en uygun ve en yeterli vatandaşların seçimini sağlayan hukuki ilke konumundadır (Diler, 2018). Aynı zamanda liyakat ilkesi, kim görev adına gerekli liyakate, değere ve bilgi birikimine sahip ise, o bireyin siyasi parti yakınlığına ve görevdeki kişilere yakınlığına bakılmaksızın işe alınması olarak tanımlanır (Akgüner, 1988). Yasal metinler ve mesleki anlamdaki sorumluluklar ile beraber okul yöneticilerinde toplumsal ve sosyal beklentileri karşılayacak ahlaki bir takım sorumluluklar da bulunmalıdır. Bu sebep ile okul yöneticisi seçim süreçlerinde temel faktörler arasında; liyakat, kariyer, eşitlik ve adalet gibi ilkeler önemlidir (Aslanargun, 2012).

Recepoğlu ve Kılınç (2014) araştırmalarında okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve seçilmesi süreçlerinde günümüz Türkiye'sinde bir keyfilik dönemi yaşandığını ifade etmektedir. Bu durumun üstesinden gelinmesi adına Erdemir (2018); Türkiye'de kamusal alanda yöneticilerinin yönetim ekiplerini oluşturma sürecinde dikkate alınması gereken, tüm kesimler tarafından hak ve hukuka uygun ve âdil kabul edilen 21 liyakat kriterini şöyle sıralamaktadır:

- Ortak motivasyona duygusuna sahip kişileri yönetici seçme,
- Sorgulama becerileri yüksek adayları tercih etme,
- Yenilikçilik özellikleri yüksek adayları tercih etme,
- Mücadeleci bir ruh taşıyan adayları tercih etme,
- Eğitim seviyeleri yüksek olan bireyleri tercih etme,
- Çalışılacak görev ile alakalı uzman olan bireyleri tercih etme,
- Çalışılacak görevde tecrübe sahibi bireyleri tercih etme,
- Ekip çalışması süreçlerine yatkın bireyleri tercih etme,
- Vizyona sahip bireyleri tercih etme,
- Çalışma alanında daha önce başarı elde etmiş bireyleri tercih etme,
- İletişim becerileri yüksek bireyleri tercih etme,
- Uyum becerileri yüksek bireyleri tercih etme,

- Yabancı dil bilgisi iyi seviyede olan bireyleri tercih etme,
- Teknolojik imkânları iyi bir şekilde kullanan bireyleri tercih etme,
- Çalışkan bireyleri tercih etme,
- Kişisel ahlaki seviyesi yüksek bireyleri tercih etme,
- Meslekî ahlaki seviyesi yüksek bireyleri tercih etme,
- Hakkaniyet duygusuna sahip bireyleri tercih etme,
- Paylaşımçı kişiliğe sahip bireyleri tercih etme,
- Girişken yapıya sahip bireyleri tercih etme,
- Sorun çözebilme becerileri yüksek bireyleri tercih etme (Erdemir, 2018).

Okul yöneticilerinin atanması, görevde yükselmesi ve yer değiştirmesi süreçlerinde, özellikle bu 21 kriterin büyük bir çoğunluğunun yönetici adaylarında aranması gerekmektedir. Okulların adil, tarafsız, hakkaniyetli, gelişime açık, modern, toplumsal sorunlara çözüm üreten bir yönetim kadrosuna sahip olması; hem nitelikli öğretmenlerin okullarda sayı olarak artmasına; hem de eğitim seviyesi yüksek, gelecek adına umut veren gençlerin yetişmesine bir teminat olacaktır.

Liyakat ilkesinin özellikle kamu alanında göreve getirilecek personeller düşünüldüğünde bazı esasları bulunmaktadır. Akgüner (1988) bu ilke ve esasları şu şekilde özetlemiştir:

- Memurların işe alımında temel prensip, toplumdaki tüm kesimlerin temsilini sağlayacak bir yöntem ile belirlenmelidir. Uygun kaynaklar ve nitelikli adayların içinden yapılacak seçimler sonucu ile memurlar işe alınmalıdır. Gerek hizmete başlama sürecinde, gerek hizmet sona erdiğinde, gerek ilerleme sürecinde tek kıstas, bireylerin yetenekleri, bilgileri ve imkânlar dâhilinde katıldığı nesnel yarışmalar neticesi ile oluşmalıdır.
- Memurun hepsine eşitlik ilkesine uygun bir biçimde davranılmalı ve dilleri, dinleri, ırkları, cinsiyetleri ve buna benzer nedenler ile farklı davranışlarda bulunulmamalıdır.
- Kamuda çalışan tüm görevliler davranış ve karakter üstünlüğüyle kamunun yararını dikkate alarak hareketler sergilemelidir.
- Kamu hizmetlerini sağlayan memurlar, en etkin ve en verimli şekilde kullanılmalı, göreve devam etmeleri ve görevde yükselme süreçleri liyakat ilkesine uygun bir biçimde gerçekleştirilmeli, aynı zamanda memurların eğitim süreçlerine ve öğretim imkânlarına özen gösterilmelidir.
- Memur olarak çalışanlar, siyasi kesimden gelecek baskı unsurlarına ve kayırmacılığa karşı yasal boyutta korunmaya alınmalı, resmi yetki ve güçlerini hiçbir siyasi oluşum ve düşüncenin menfaatine veya aleyhine kullanmamalı, seçimlerde sonuçlara etki gösterecek hareket ve davranışlardan uzak durmalıdır.
- Memur olarak çalışan personeller, resmi belge ve bilgileri kanunların izin verdiği miktarda açıklamalı ve kanunlara karşı gelerek idareyi zarara uğratmamalıdır.
- Nitelikli ve kalifiye kamu görevlileri bulabilme ve bu görevlileri kamuda tutabilme adına, etkin bir ücret organizasyonu geliştirilmeli; “eşit işe eşit ücret” kıstası ile bu ücretler memuru ve memur adaylarını özendirilmeli ve teşvik etmelidir (Akgüner, 1988).

Okul yöneticilerini belirleme sürecinde de liyakat ilkesi uygulamasının nasıl işleme gerektiği ile ilgili olarak okul yöneticisi öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde; mevzuatı ölçen yazılı sınavların olması, liyakat komisyonlarının oluşturulması, makamın gerektirdiği beceri ve gereksinimleri ölçen uygulamalı mülakatların olması, yönetim üzerine gerçekleştirilen lisansüstü eğitimlere gerekli önemin gösterilmesi ve yöneticilik görevine başladıktan sonra liyakat kriterlerinin sürece bağlı olarak takip edilmesi ön plana çıkmaktadır (Özdoğru, 2019).

Özdemir (2013) okullardaki yöneticilerin liyakat sahibi olmasının okullardaki çalışanlarda gayret ve sadakati yükselttiğini ifade eder ve liyakatli okul yöneticilerinin sayılarının eğitim sistemi içerisinde artmasının aynı zamanda okullardaki başarı durumları açısından da gerekli olduğunu aktarır. Biçakçı (2017) ise okul yöneticilerinin görevlendirilmesinde liyakat ilkesi ile ilgili göz önüne alınması gerekli görülen bazı değerlere ulaşılmıştır. Bu değerler önem sırasına göre;

- Tarafsız ve adil sınavlar ile atamaların yapılması,
- Siyasi görüş ve mensubiyete göre atamaların yapılmaması,

- İdarecilik kabiliyet ve yeteneklerine bakılması,
- İnsani değer ve tutumlarına bakılması,
- Kişilik ve karakter özelliklerine bakılması,
- Liyakate uygun atamaların yapılması,
- Çalışkan olma durumlarına bakılması,
- Elini gerekli durumlarda taşın altına koyabilmesi,
- Ahlak seviyesine bakılması ve
- Hoşgörü bağlamına bakılması olarak sıralanmıştır (Biçakcı, 2017).

Bu değerler genel olarak incelendiğinde, toplumun özellikle gerçekleştirilen sınavların niteliğinden; siyasetin ve siyasetçilerin yönetici atamalarındaki etkisinden; yönetici adaylarının kabiliyet, insani değerler, kişilik özellikleri ve liyakate uygunlarından; çalışkanlık, fedakârlık, ahlak düzeyi ve hoşgörü açısından hoşnut olmadığı sonucu çıkarılmaktadır. Bu hoşnut olunmayan durumların giderilmesi ve toplum bakış açısı ile şeffaflaşabilmek adına liyakat ilkesinin daha belirgin ve daha somut adımlar atılarak görevlendirme süreçlerinde kullanılmasına gayret edilmesi gerekmektedir.

### 3.3. Okul yöneticisi atama süreçlerinde “etik dışı durumlar”

Okul yöneticilerinin atanması ve görevde yükselmesi süreçlerinde sözlü mülakatların gerçekleştirildiği sınavlar mevcuttur. Bu sözlü sınavlarda etik olmayan durumlar ile karşılaşmaktadır. Özellikle okul yöneticisi adayı öğretmenlerin sıklıkla dile getirdikleri durumların başında; mülakatlardaki jürilerin siyasi otoritelere yakın ve yetkili sendikaya mensup kişilerden oluşması; bu jüri üyelerinin de kendi sendikalarına üye olan ya da olmayı taahhüt etmiş yönetici adaylarına kolaylık sağlaması ve yönetici seçim süreçlerinde kayırmacılık gerçekleştirmesi gelmektedir. Kayıkcı, Özdemir ve Özyıldırım (2015) araştırmalarına katılan yöneticileri; sözlü yapılan sınavların objektif olmadığını ve sözlü sınavlar ile yönetici belirlenmesinin isabetli olmayacağını ifade ettiklerini aktarmışlardır. Yönetici atamalarında mülakat uygulamalarında kesinlikle tarafsız bir jüri oluşturulması gerekmektedir. Bu durumların giderilmesi adına her sendikadan bir temsilcinin jürilerde bulunması ya da ilgili üniversitelerin akademik personellerinden oluşacak alanında uzman akademisyenlerin bu jürilerde görev alması sürecin daha etik, liyakat ilkelerine uygun ve tarafsız yürütülmesini sağlayacaktır.

Okul yöneticilerinin seçimi, belirlenmesi, atamalarının yapılmasında özellikle birçok eğitim paydaşının istediği ve etik olarak uygun gördüğü bir diğer durum ise “okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesi” sürecidir. Fakat bu seçim süreçlerinde de etik olmayan durumların ortaya çıkması muhtemeldir. Özellikle, sendikaların belirleyeceği yönetici adayları ya da yönetici adaylarının siyasi görüşleri; eğitimleri, idarecilik vasıfları ve liyakat unsurlarından daha ağır basabilir. Konu ile ilgili olarak Sezer (2016) gerçekleştirdiği araştırma sonuçlarına dayalı olarak okul yönetimlerinin demokratik ve katılımcı bir anlayış ile seçimlerle belirlenmesinin mümkün olabileceğini ifade etmektedir. Fakat bununla beraber araştırma katılımcıları olan okul yöneticileri; farklı bir takım kaygılar sebebiyle okul yöneticisi adaylarının seçim ile belirlenmesinin uygun olmadığı yönünde görüşler de bildirmişlerdir. Bu kaygıların içerisinde adil bir biçimde, dürüstçe ve hakkaniyetli şekilde seçimlerin yapılamayacağına dayanan kaygılar ilk sıraları oluşturmaktadır. Araştırmanın katılımcısı olan okul yöneticileri aynı zamanda yönetici adaylarının politik ve taraflı tutumlar sergileyeceğini, okullarda yönetici seçme ve seçilme süreçleri ile yaşanan rekabet unsurlarının okullardaki iş barışını zedeleyeceğine ilişkin etik kaygılar taşıdıklarını dile getirmişlerdir. Bu sebeple araştırma sonuçlarına ve toplumun beklentilerine göre; adil bir biçimde, dürüstçe ve hakkaniyetle gerçekleşecek seçim süreçlerinin yürütülmesi halinde okul yöneticisi olmak isteyen öğretmenlerin, okul paydaşları tarafından demokrasi çerçevesinde seçimle göreve getirilebileceği etik bir durum olarak ifade edilebilir.

Okul yöneticiliği son düzenlemeler ile geçici sürelerde ve görevlendirmeler ile yürütülmektedir. Çoğu ülkede bir meslek haline dönüştürülen eğitim yöneticiliği görevlendirmesi, ülkemizde sona erdikten sonra öğretmenliğe geri dönüş sürecini başlatmaktadır. Bu geri dönüş sürecinde bazı etik olmayan durumlar ile karşılaşabilmektedir. Örneğin; yöneticilik görevi sonrası öğretmenliğe geri dönen eğitimcilerin birçoğu okul yöneticiliği rollerine alırken tekrardan eğitim-öğretime odaklanma süreçleri zorlaşabilmektedir. Öğretmenlikten fiili olarak uzak kalmış eğitimcilerin bu sürede mesleğe yabancılaşma, düşük seviyede öz yeterlik, iş doyumu ve iş motivasyonu, mesleki süreç ile ilgili gelişmeleri yeteri kadar takip edememe sonucunda, aşırı stres ve kaygı yaşamaları gibi sorunlar ile karşı karşıya kalmaları doğaldır. Bu olası problemlerin sınıflarda yapılan eğitim öğretim faaliyetlerinin niteliğini ve sonuç olarak da öğrencilerin öğrenmesini olumsuz bir şekilde etkilemesi ortaya çıkabilir (Kılınç vd., 2017). Bu hususlar, okullardaki etik olmayan durumların yaşanmasına sebebiyet verebilir.

Yöneticilik görevi sona ermiş öğretmenler kendilerini hala yönetici gibi görebilir ve öğrencilerine faydalı olamayabilir. Öğrenciler de bu süreçlerde kendilerini doğal olarak geliştiremez, öğrenmeye açık olamaz, öğretmene ve okula karşı bir önyargı geliştirebilir. Okulların da akademik olarak bu durumlardan dolayı ilerlemesi beklenemez. İşte bu etik olmayan durumların ortaya çıkmasında okul yöneticilerinin görevi atama yerine görevlendirme ile başlaması ve yöneticiliğin bir meslek olarak değil bir görev olarak görülmesi ana etmendir.

### 3.4. Liyakat ilkesi ile bağdaşmayan okul yöneticisi atama süreçleri

Liyakat ve yeterlilik ilkelerinin tıkandığı ve zorlandığı nokta ilk göreve başlama süreçlerinde değil, genelde görevde yükselme durumlarında belirginleşmektedir. Gerçek anlamda liyakat sahibi ve yeterli makam potansiyeline sahip olmayan görevliler, gerek kamu alanında gerek ise özel sektörde bazı imtiyazlar ile daha üst makamlarda görevlere atanabilmektedir (Tunçer, 2017). Ağaoğlu vd. (2012) araştırmalarında her meslekte olduğu gibi okul yöneticisi olabilmenin de yeterliklerinin ortaya konması, yönetici verimliliğinin ve etkililiğinin değerlendirilebilmesi, bir takım baskı unsurlarının ve güç odaklarının okullar üzerinde oluşan baskılarının dengelenmesi, yöneticiler ve yönetici adaylarının görev tanımları ve kapsamlarının da net bir biçimde ortaya konmasının önem arz ettiğini belirtmişlerdir. Böylece yönetici adayı öğretmenlerin ve mevcut durumdaki okul yöneticilerinin görevlerine konsantre olabilmesi kolaylaşır, okullarını bir adım daha öteye götürebilmek adına motive olur ve aynı zamanda görev kapsamı konusunda kafalarında oluşabilecek soru işaretleri giderilebilir. Fakat Türkiye’de okul yöneticilerinin atama süreçlerinde maalesef ki liyakat ilkesi ön planda tutulmamaktadır. Bunun yerine sendikal yönlendirme ve tavsiyeler, siyasi parti temsilcilerinin yönlendirmeleri, bakan ve milletvekili referansları, üst düzeydeki idarecilerin tercihleri ve talepleri ön planda tutulmakta ve özellikle vatandaşların, sivil toplum kuruluşlarının ve okullarda görev yapan idari ve akademik personelin ve en önemlisi de öğrencilerin görüş ve önerileri göz ardı edilmektedir. Bu durum liyakat ilkesi ile bağdaşmamaktadır.

Okul yöneticilerinin atanması ya da görevlendirmelerinde yaşanan durumlar bütün kurumlarda olduğu gibi, personellerin özellikle de yönetici adayı öğretmenlerin seçilmesi, atanması ya da görevlendirilmesi süreçlerinde dikkat edilmesi gerekli olan “yeterlilik”, “nesnellik”, “açıklık”, “hesap verebilirlik”, “etkililik” ve “insan kaynaklarını etkili kullanma” gibi birçok kriter bağlamında oldukça problemlidir (Gülşen ve Dayıoğlu, 2015). Arabacı, Şanlı ve Altun (2015) araştırmalarında mevcut durumdaki yönetici yetiştirme ve atama uygulamalarının ne gibi problemleri beraberinde getirdiği ile alakalı olarak katılımcıların görüşlerini incelemiştir. Katılımcılar; yeni atama yöntemlerinin taraflı olduğunu, eğitim sisteminin siyasallaştırıldığını, atama yöntemlerinin şeffaf olmadığını, görev yapan ve yapmaya aday öğretmenler içerisinde güven problemleri oluşturduğu, yenilikten ve modernleşmeden uzak olduğunu, deneyimsizliğin ve tecrübesizliğin sıkıntılar meydana getirdiğini, atama kriterlerinde sendikal faktörlerin maalesef ki en belirgin etken olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durumlar, okul yöneticilerinin liyakat ilkesinin aksine göreve başladıklarında makamın gerektirdiği ağırlığa sahip olamadıklarını ortaya koymaktadır. Bu sebeple teorikte değil, pratikte liyakat ilkesinin uygulanabilirliği üzerine değerlendirmeler yapılması gerekmektedir. Çevik ve Demirci (2015) bürokratik durumlarda kayırmacılık, korumacılık ve himayeciliğin kamu kurumlarının veya politikalarının başarısızlığını direk olarak etkilediğini dile getirmektedir.

Türkiye’deki okul yöneticilerinin birçoğu liyakat ilkesinin uygulanabilirliğinin aksine, alanda uzman olmayan ve yönetim süreçleri ile ilgili herhangi bir lisans veyahut lisansüstü eğitime sahip olmayan öğretmenlerden seçilmektedir. Aktepe (2014) araştırmasında; okul yöneticisi öğretmen adaylarının yönetim alanında yeterli bireyler olabilmesi adına eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almaları gerektiğini, merkezi yönetimlerin de bu yönetim alanındaki yetiştirme eğitimlerine teşvik vermesi gerektiğini, lisans seviyesinde eğitim yönetimi ve denetimi programlarının tekrardan açılmasını gerekliliğini, eğitim ve okul yöneticisi olacak adayların bu programlardan mezun olduktan sonra yöneticilik görevine başlayabilmeleri gerektiğini ifade etmiştir. Aynı zamanda bu çalışmada; mevcut görevde bulunan okul yöneticilerinin hepsinin hizmetiçi eğitime tabi tutulmasının gerekliliği ve eğitim yönetimi alanı ile ilgili bilgi ve beceriler edinmelerinin önemi üzerinde durulmuştur.

Okul yöneticilerinin atama süreçlerinde bir diğer liyakat ilkesi ile bağdaşmayan ve yönetim süreçlerini aksatan durum vekâleten görevlendirmelerdir. Arabacı, Şanlı ve Altun (2015) araştırmalarında; okul yöneticisi olarak görev yapan öğretmenlerin asaleten değil de görevlendirilme ile göreve getirilmesi ile ilgili sordukları soruya genel olarak; okul yöneticilerinin görevlerine asaleten atanmalarının bir gereksinim olduğu cevabını almışlardır. Araştırma katılımcıları aynı zamanda görevlendirme yapılan okul yöneticisi öğretmenlerin kendilerini görev süresince emanet gibi hissettiklerini, bu durumun ise yöneticiler üzerinde tehdit oluşturacağını, bu ortamda çalışmak zorunda kalan yöneticilerin okullarının vizyonuna da katkı sağlayamayacaklarını belirtmişlerdir. Araştırma katılımcıları, görevden alınma korkusu yaşayan vekâleten yönetici öğretmenlerin okulların amaçlarına uygun hizmet veremeyeceği ve bu vekil okul yöneticisi öğretmenlerin sorumluluk almaktan kaçacağını ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerinin atanması vekâleten değil, asaleten yapılmalıdır. Okul yöneticileri de görevini

layıkıyla yaptığı sürece görevde kalacağını bilmelidir. Liyakat ilkelerine uygun olarak atanan bir okul yöneticisi her zaman görevini layıkıyla yapacaktır.

### 3.5. Okul yöneticisi atamalarında “liyakat ilkesinin etkisi”

Okul yöneticilerinin atama ve görevlendirme süreçlerinde liyakate özen gösterilmesi gerektiği tüm eğitim paydaşları tarafından ifade edilmekte ve önemsenmektedir. Özellikle 2020 yılı ve sonrası kamuoyunda liyakat sahibi olmayan personellerin yönetim kadrolarında göreve başlamasının tepkilerinin hızlı bir biçimde artmasından dolayı; hükümet ve ilgili bakanlıklar hem kamu alanında, hem yükseköğretimde, hem de Millî eğitim sisteminde liyakate daha fazla önem verilmeye başlamış ve yönetici seçimlerinde liyakat kriterlerini tekrardan gözden geçirmiştir. Şentürk (2020) dediği gibi liyakat ve ehliyete dayanan bir düzen yoksa o toplumlarda adalet olmaz, adaletin olmadığı yerde toplumsal barış da olmaz... Tüm dünya üzerinde bir kesim liyakat ve ehliyet ile bir yere gelmeye çabalarken, bir kesim de imaj ve etiketleri ile bağlantılar ile bir yere gelmek istemektedir. Gök (2019) liyakat sahibi eğitim yöneticilerinde olması gereken en önemli niteliklerin başında; iletişim becerileri, liderlik vasıfları ve alan uzmanlığı ile adil davranmanın geldiğini ifade etmiştir. Nitelikler ile alakalı olarak elde edilen boyutlar kategorilere ayrıldığında ise; liderlik edebilme becerileri, iletişim kurabilme becerileri, sanatsal/eğitsel beceriler, mesleki anlamda yeterlilik ve uzmanlık unsurlarının önem arz ettiği dile getirilmiştir. EğitimBirSen (2017) okul yöneticisi atamalarında “liyakat ilkesi” ile ilgili bir rapor yayımlamıştır. Bu raporun sunumunda Sendika Genel Başkanı Ali Yalçın: “*Hak edenin görev almasını, hakkını verenin görevde kalmasını ve yeterliliğini kaybedenlerin görevine son verilmesini öngören bir modelin hayata geçirilmesi, eğitimin hem yönetimini hem de nitelik artırıcı etkisini kolaylaştıracaktır*” ifadesinde bulunmuş ve sendikasının eğitim ve okul yönetiminde liyakat ile ilgili tutumunu ortaya koymuştur.

Lider okul yöneticilerinin yeterliklerinin incelendiği bir araştırmada öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin genellikle; liyakat sahibi, lider, kriz yönetebilen, kararlı, plan ve programlı, işbirliğine açık, girişimci özellikleri ortaya çıkarılmıştır (Diş ve Akbaşlı, 2019).

Okul yöneticilerin atama ve görevlendirme süreçlerinde uygulamada liyakatin çok etkisi bulunmamaktadır. Fakat liyakatin etkisinin artması gerektiği tüm kesimler tarafından dile getirmektedirler. Doğan'ın (2019) araştırmasının bulgularında okul yöneticilerinin “*2023 Eğitim Vizyon Belgesine İlişkin Okul Yöneticilerinin Beklentileri*” başlığı içerisinde özellikle uygulama süreçlerinde liyakate önem verilmesi gerektiğini vurguladıkları görülmektedir.

## 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada Türkiye'deki okul yöneticilerinin belirlenmesinde liyakat ilkesinin anlamı, önemi, teori ve uygulamadaki yerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin atama ve yer değiştirme süreçlerinde eğitimin bütün paydaşlarının temennisi liyakat ilkesinin öneminin artırılması ve uygulama süreçlerinde daha fazla dikkate alınmasıdır. Özellikle okullardaki öğretmen ve yönetici görüşlerini inceleyen araştırmaların sonuçları incelendiğinde Türkiye'de liyakat ilkesinin kâğıt üzerinde kaldığı, yöneticilerin belirlenmesi genellikle siyasi kayırmacılık, sendikal yönlendirmeler, üst yönetimin tercihlerinin ön planda tutulduğu görülmektedir.

Sadece eğitim yönetiminde değil, tüm kamu yönetiminde toplumun beklentisi hemen hemen aynı yöndedir. Toplumun yönetme potansiyelini elinde bulunduran kamu sektöründe, yükseköğretim yönetiminde ve millî eğitimde liyakat sahibi, alanında uzman, kendini geliştirmiş ve günceli takip edebilen personellerin yönetici olarak görevlendirilmesine dikkat edilmesi gerekmektedir. Türkiye'de genel olarak vatandaşların tepkisi ölçüldüğünde; okul yöneticilerin büyük bir bölümünün liyakat sahibi olmadığı, görevlerine tanındık, yakınlık, siyasi güç, sendikal üyelik ile geldikleri ifade edilmektedir. Bununla beraber yönetici adayı öğretmenlerin düşünceleri dinlendiğinde, arkalarında siyasi bir güç, yerel bir dinamik, ya da güçlü bir sendika olmadan yönetici adayı olmalarının bir anlam ifade etmediği ortaya çıkmaktadır. Bu durum ve düşünceler okulların gelişim ve kendini yenileme süreçlerini etkilemektedir. Günümüz dünyasında artık kurumlar, gelişen teknoloji ve küresel etmenlerden dolayı kendilerini yenilemeye, sürekli gelişmeye ve çağın gereksinimlerine ayak uydurmaya mecburdurlar. Eğitim yönetiminde de bu süreçlere ayak uydurabilecek okul yöneticilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu süreci yönetebilecek okul yöneticilerin teminatını da “liyakat ilkesi” vermektedir. Tanımlardan da anlaşılacağı gibi liyakat ilkesi; işe uygunluk, işi gerçekten hak etme, görev verilecek işin ehli, zamanı, görevi hakkaniyet ile ve adil bir şekilde yapacak kişilerin seçilmesine öncülük etmektedir. Aynı zamanda liyakat ilkesi yönetim bilimlerinde hiçbir vatandaşı siyasi görüşü, sendikal üyeliği, dini, dili, ırkı, soyu ve memleketi bakımından ayırmadan göreve gelmesini sağlayacak bir yapının temellerini oluşturmaktadır.



Tüm toplumlarda olduğu gibi artık Türk toplumu da kayırmacılığın, adamecılığın, yandaşlığın aynı zamanda liyakatsiz bireylerin göreve getirilmesinin kendi kültür ve geleceğine zarar verdiğini; bu durumu ivedi bir şekilde düzenlenmesi gerektiğinin farkına varmıştır. YÖK, MEB ve ilgili bakanlıklar kendi idari kadrolarına yönetici atamalarında artık daha şeffaf, adil ve liyakati ön plana alan tercihler yapmaya gayret göstermektedir. Fakat tüm bu kurumlar özellikle kamu alanında yöneticilerin belirlenmesi süreçlerindeki ilke ve esasları daha belirgin ve somut bir şekilde ifade etmelidirler. Görev verilen yöneticiler kendilerini hiçbir siyasi güç, hiçbir sendikal güç ve hiçbir bireysel gücün etkisi altında hissetmemelidirler. Daha net bir ifade ile yönetici atama kriterleri keyfilikten uzaklaşarak daha somut hale getirilmeli ve yöneticilerin kendilerini daha rahat hissetmelerini sağlamalıdır.

Ülkemizde liyakat kriterleri uzun metinler, yasal düzenlemeler ve akademik çalışmalar ile belirlenmiştir. Fakat önemli olan bu belirlenen kriterlerin kamu ve okul yöneticilerinin belirlenmesi süreçlerindeki uygulanabilirliğidir. Okul yöneticileri belirlenirken artık çağımızın gereksinimlerine uygun, okulların problemlerine çözüm üretebilecek adayları belirleyebilen, okulun içindeki ve çevresindeki bireylerin kafalarında soru işaretleri bırakmayan ve şeffaf bir süreç oluşturulmalıdır.

Araştırma bulgularına göre araştırmacı tarafından aşağıdaki önerilerin sunulması uygun görülmüştür:

- Hem yönetici adaylarının, hem de yönetici adaylarını belirleyen zümrelerin “liyakat ilkesi” konusunda bilgi sahibi olması ve bu ilkeye uygun davranışlarda bulunmaları sağlanabilir.
- Özellikle okul yöneticilerinin belirlenmesi süreçlerinde daha şeffaf, daha adil, hesap verebilirlik boyutu daha yüksek ve liyakati önemseyen bir uygulamaya geçilebilir.
- Okul yöneticilerinin belirlenmesi süreçlerinde sendikaların sürece müdahaleleri ve yönlendirmelerinin önüne geçilmesi gereklidir.
- Okul yöneticilerinin belirlenmesi sürecinde “kayırmacılık” ile ilgili önlemlerin alınması gerekmektedir.
- Okul yöneticilerinin belirlenmesi süreçlerinde siyasi referanslar ve tercihler önemsenmemeli, liyakat ilkesi hatırlanmalıdır.
- Yönetici adaylarının belirlenmesi süreçlerinde okulun bütün paydaşlarının hemfikir olduğu, okulun çevresi tarafından benimsenen ve değer gören, okulun içindeki öğretmenler ve idari personel tarafından sempati duyulan ve okulları tanıyan adayların seçimine özen gösterilmesi gereklidir.
- Eğitim yönetimi ve denetimi alanında lisans ve lisansüstü eğitim almış öğretmenlerin okul yöneticisi olarak görev alması isabet olacaktır.
- Okul yöneticisi olmaya aday öğretmenlerin iletişim becerileri yüksek, belli bir vizyona sahip, eğitim alanında tecrübeli, inovasyon süreçlerine uyum sağlayabilen, yabancı dil bilgisi gelişmiş, teknolojiyi iyi kullanan, girişimci bireyler olması liyakat ilkesinin uygulanabilirliğini kolaylaştırabilir.
- Liyakat sahibi bir okul yöneticisinin ahlaki düzeyi yüksek, adaletli ve sorgulanmaya açık olması beklenir. Bu yapıdaki yönetici adayları, okul yöneticileri belirlenmesi süreçlerinde tercih sebebi olmalıdır.
- Okul yöneticilerini belirleme süreçlerinde liyakatin tanımı net bir şekilde yapılmalı ve liyakate uygunluk göreve geldikten sonra da izlenmeye devam etmelidir.
- Okul yöneticiliği artık görev almaktan ziyade bir meslek haline getirilmelidir.

## KAYNAKLAR

- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K., & Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 37(164).
- Akgüner, T. (1988). *Kamu personel yönetimi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Aktepe, V. (2014). Okul yöneticilerinin seçme ve yetiştirme uygulamalarına yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri. *Turkish Studies*, 9(2) 89-105.
- 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 atanmaları sürecinde idari yargı kararları ve öne çıkan değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(3), 347-376.
- Aytaç, T. (2002). Post-modern eğitim yöneticisi. 21. *Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, 16-17 Mayıs, 59-64.
- Bıçakcı, M. F. (2017). *Okul müdürlerinin sahip olması gereken değerlere ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri*. Yüksek lisans tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Çepni, S. (2012). *Araştırma ve Proje Çalışmalarına Giriş*. (Geliştirilmiş 6. Baskı). Bursa: Celepler Matbaacılık.
- Çevik, H. H., & Demirci, S. (2015). *Kamu politikası*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1998). *The lanscape of qualitative research: Theories and issues*. Thousand Oaks: Sage.
- Diler, İ. K. (2018). *Kamu personel hukukunda liyakat ilkesi*. Yüksek lisans tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Diş, O., & Akbaşlı, S. (2019). Öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinin yeterlikleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(2), 86-102.
- Doğan, S. (2019). 2023 Eğitim Vizyonu Belgesine ilişkin okul yöneticileri ve öğretmen görüşleri. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 8(2), 571-592.
- Eğitimciler Birliği Sendikası (EğitimBirSen). (2017). *Eğitim Yönetiminde Liyakat ve Kariyer Sistemi*. Ankara: Semih Ofset.
- Erdemir, A. (2018). *Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımını seçerken dikkat ettikleri faktörlere dair kamuoyu algısı: Isparta örneği*. Doktora tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Gök, R. (2019). Türk eğitim sisteminde liyakat (meritokrasi) esaslı eğitim yöneticiliği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (52), 39-64.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1981). *Effective evaluation: Improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches*. Jossey-Bass.
- Gülşen, C., & Dayıoğlu, Ş. (2015). Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullara yönetici atama kriterleri konusunda okul yöneticilerinin görüşleri. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 1(4), 1487-1499.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi* (Çev. Edit. S. Turan). Ankara: Nobel.
- Karagözoğlu, A. A. (2013). *Eğitim kurumları yöneticisi yetiştirme ve atamada meritokrasi*. Yüksek lisans tezi. Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Karatepe, S., & Kurnaz, S. (2019). Kamu yönetiminde liyakat ilkesi: İngiltere örneği üzerinden Türkiye için bir değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33(46), 77-104.
- Kayıkcı, K., Özdemir, İ. ve Özyıldırım, G. (2015). İlk defa ve yeniden okul müdürü görevlendirilmesi: Sözlü sınav üzerine bir değerlendirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21(4), 471-498.
- Kılıncı, A. Ç., Koşar, S., Emre, E. R., & Koşar, D. (2017). Okul yöneticiliği görevinden öğretmenliğe dönüş: Yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri. *TÜBAV Bilim Dergisi*, 10(3), 53-73.
- McCourt, W. (2007). *The Merit System and Integrity in the Public Service*. Development Economics and Public Policy Working Papers Series No.20.

- Özçelik, E., & Yılmaz, S. (2019). İstihdam politikalarında ehliyet ve liyakat unsurlarının kapsam derlemesi. *Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 87-100.
- Özdemir, A. (2013). Okul yöneticilerindeki adalet ve liyakat ile öğretmenlerdeki sadakat ve gayret arasındaki ilişki. *kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 1(1), 99-117.
- Özdoğru, M. (2019). Okul yöneticilerinin liyakat ilkesi hakkındaki görüşleri. *Eğitim ve Teknoloji*, 1(2), 111-121.
- Recepoğlu, E., & Kılınc, A. Ç. (2014). Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Turkish Studies*. 9(2), 1817-1845.
- Sezer, Ş. (2016). Okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesine ilişkin yönetici görüşleri: Fenomenolojik bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(3), 351-373.
- 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.
- Şahin, B. (2016). Kamu personel sisteminde işe girme ve yükselmeye çağdaş liyakat kavramları. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(1), 231-242.
- Şentürk, R. (2020). Eğitim alanında ehliyet ve liyakat. *Tohum*, 166, 8-17.
- T.C. Cumhurbaşkanlığı (2021), Mevzuat Bilgi Sistemi, Kanunlar, *Devlet Memurları Kanunu*. Kanun No: 657, Kabul Tarihi: 14.07.1965, Yayımlı Tarihi: 23.07.1965, Sayı: 12056, Erişim Linki: <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657.pdf> Erişim Tarihi: 10.04.2021.
- Tortop, N. (1994). *Personel Yönetimi*. (3.Baskı). Ankara: Yargı Yayınları.
- Tunçer, M. (2017). Stratejik insan kaynakları yönetimi ve liyakat ilkesi: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi örneği. Yüksek lisans tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kâtip Çelebi Üniversitesi, İzmir.
- Türk Dil Kurumu. (2021). *Liyakat Kavramı*. Erişim Linki: <https://sozluk.gov.tr/>. Erişim Tarihi: 04.05.2021.
- Wach, E., & Ward, R. (2013). *Learning about qualitative document analysis*. Impact and Learning Team Practice Paper in Brief, Institute of Development Studies.
- Yıldız, G. (2016). Türk kamu yönetiminde liyakat ilkesi. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(8), 140-180.
- Yılmaz, F. (2020). *Kamu çalışanları bakış açısından liyakat ihlali algısı, kaynakları ve yansımaları*. Doktora tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Yükseköğretim Kurulu (YÖK). (2021). YÖK’ten üniversitelerin daha “şeffaf ve liyakat odaklı” istihdamına imkân sağlayacak yeni bir uygulama: “Yök kariyer-liyakat (akademik kariyer-liyakat platformu)”. Erişim Linki: <https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2021/yok-akademik-kariyer-liyakat-projesi-tanitildi.aspx> Erişim Tarihi: 10.05.2021.