

## **Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçmede Bir Karar Destek Sistemi: Analitik Hiyerarşi Süreci\***

Nuri BALOĞLU<sup>1</sup>

### **ÖZ**

Türkiye’de devlet üniversitesi rektörleri Cumhurbaşkanı, fakülte dekanları ise YÖK tarafından seçilerek atanmaktadır. 6528 Sayılı Kanunla bu atama şekli MEB tarafından da benimsenmiştir. Kanuna göre okul müdürleri gösterilen üç aday arasından valiler tarafından seçilerek atanacaktır. Bu çalışmada eğitim kurumlarına yönetici seçme işlemlerinde bir karar destek sistemi olarak kullanılabilir Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) tanıtılmaktadır. Çalışmanın teorik temelleri literatür tarama ve bütünleştirme yoluyla gerçekleştirilmiştir. AHS yardımıyla eğitim yöneticisi seçme süreci araştırmacı tarafından kurgulanan örnek kriterler üzerinde açıklanmıştır. Çoklu kriterlere göre ikili karşılaştırmalar yapmayı içeren bu yöntemle eğitim yöneticisi seçmenin güçlü ve zayıf yönleri ilgili literatür temelinde tartışılmış ve konuya ilişkin bazı öneriler geliştirilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** okul müdürü, seçme, analitik hiyerarşi süreci

## **The Selection of Administrator for Educational Institutions: Analytical Hierarchy Process as a Decision Support System**

### **ABSTRACT**

In Turkey, university rectors for state universities have been selected by president and faculty deans have been selected by the Council of Higher Education Management too. These method has been adopted for government school principals with the law of 6528. The school principals will be chosen from three candidates by the governors. In this study, as a decision support system in the process of school principal selection, Analytic Hierarchy Process (AHP) had been introduced. The theoretical foundation of the study was consist of literature review and integration. Practicability of AHS was showed samples described by reseacher. The strengths and weaknesses of this techniq which is a multi-criteria for school managers selecting was discussed on the base of the relevent literature and some recommendations were developed.

**Keywords:** school principals, selection, analytical hierachy process

---

\* Bu çalışmanın bir kısmı 9. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresinde bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>1</sup> Doç.Dr., Ahi Evran Üniversitesi, nbaloglu@ahievran.edu.tr

## GİRİŞ

Deming'e göre (1993) üretim hatalarının yüzde 80 ila 90'ı yönetim faktöründen, bunun da neredeyse tamamı yönetici yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Türkiye eğitim sisteminin ciddi sorunları bulunmaktadır. Geçerli ve güvenilir olmayan yönetici seçme ve görevlendirme uygulamaları da bu sorunları içinden çıkılmaz bir duruma getirmektedir.

Türkiye'de eğitim kurumlarına yönetici seçme ve görevlendirme uygulamaları için Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) ve Yükseköğretim Kurumları (YÖK) iki ayrı örnek oluşturur. Buna göre, MEB 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun çizdiği sınırlar çerçevesinde bürokrasiye uyumlu (Buluç, 2009) bir yönetici atama sistemi geliştirmişken; YÖK 2547 sayılı kanunla seçim sistemine dayalı bir yönetici atama süreci benimsemiştir.

T. C. Anayasasının 130. Maddesine göre “üniversite rektörlerini Cumhurbaşkanı, fakülte dekanlarını ise Yükseköğretim Kurulu kendilerine sunulan sıralamaya bağlı kalmaksızın üç aday arasından seçerek atamaktadır. Bu seçme sürecinin temel felsefesini elbette ki kamu yararı ve seçenlerin takdir hakkı oluşturmaktadır. Ancak ülkemizde ne Cumhurbaşkanlığı ne de YÖK tarafından ilan edilmiş bir rektör ya da dekan seçme kriteri bulunmaktadır.

6528 Sayılı Kanun'la MEB'deki yönetici görevlendirme sürecinin eski uygulaması rafa kaldırılmış ve YÖK yönetici görevlendirme sürecine benzeyen sistem benimsenmiştir. Türkiye kamuoyunda DERSHANELER YASASI olarak bilinen bu kanun 13 Haziran 2014 tarihinde uygulanmaya başlanmıştır.

Bu kanunla, okul ve kurum müdürleri, il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine vali tarafından üç aday arasından seçilerek dört yıllığına görevlendirilecektir. MEB'in benimsediği bu yeni modele DOĞRAMACI MODELİ adını vermek daha doğru olacaktır. Çünkü bu model, yükseköğretim kurumlarında 1981 yılında ilk YÖK başkanı Prof.Dr. İhsan Doğramacı tarafından hayata geçirilen uygulamanın neredeyse aynısıdır.

Bugün Türkiye'de yükseköğretim kurumlarının yönetiminde ciddi sorunlar bulunmaktadır. Yükseköğretim yönetimi konusu bir akademik çalışma alanı olarak Türkiye'de henüz yeni yeni gelişmektedir. Durum gelecekte farklı olabilir. Ancak şimdiye kadar yapılmış sınırlı çalışma sonuçları, yükseköğretim kurumlarımızın yapı ve işleyişinde büyük sorunların bulunduğunu göstermektedir (Şenses, 1994, 2014; YÖK 2007; Bektaş, Fidan ve Keçeci 2011; Arap, 2010; Akan, 2012). Hâlihazırdaki profesyonel olamayan yönetim yapısıyla Türkiye'de Yükseköğretim kurumlarının sorunlarını çözmek mümkün gözükmediği gibi köklü reformları içeren kanun tasarıları da bir türlü hayata geçirilememektedir.

6528 sayılı kanunla MEB'in okul ve kurumlara yönetici seçme ve atamada benimsediği yeni model, Türkiye'de yükseköğretimde yaşanan yönetim

sorunlarının bir bölümünü otomatik olarak Millî Eğitime transfer edebilir. Bakanlıkça yapılan açıklamalar ve hazırlanan yönetmelikle yeni uygulamanın daha demokratik olacağı ifade edilse de güç oyunlarının en demokratik işleyişleri bile farklı sonuçlara götürdüğü bilinmektedir. Bu noktada, MEB için uygulamaya konan yeni düzenlemede madalyonun iki yüzü bulunmaktadır. Madalyonun bir yüzünde okul ve kurum yöneticilerinin takım çalışması, liderlik, performans ve hesap verebilirlik gibi yeterliklerin önem kazanması; diğer yüzünde ise her siyasal iktidar değişikliğinde yönetim kademelerinde yaşanacak bir kadrolaşma tehlikesi! Böyle bir durumda tehlikeyi önlemenin yolunu bulmak ve iyi olanın kazanacağı bir sistemi savunmak gereklidir. Okulun iyi olması, herşeyden önce, gücünü siyaset ve onun sağladığı makamdan değil; karakter ve yeterliklerinden alan yöneticileri görevlendirmekle mümkün olacaktır.

### **Analitik Hiyerarşi Süreci Nedir?**

İnsanlar en iyi olanı seçmede ve seçenekleri tercih sırasına koymada belli yargılama türlerini kullanırlar. Bu işlemler maliyet, fayda veya risk analizine dayalı olabileceği gibi kişisel deneyimler üzerine de temellenebilir. Rasyonellik, en iyi seçeneği belirlemek için güvenilir bir hiyerarşi oluşturmayı; deneyimler ise daha çok sezgileri kullanmayı gerektirmektedir.

Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS), Saaty (1977, 1990, 1994 ve 2008) tarafından geliştirilmiş “çoklu kriterlere göre ikili karşılaştırmalar yapmayı içeren bir karar verme tekniği ve destek aracıdır. Bu teknik, matematiksel işlemlerinin kolaylığı ve karmaşık problemlere uygulanabilirliği nedeniyle pek çok ilgili ve araştırmacı tarafından mühendislikten (Triantaphyllou and Mann, 1995:35) tutun da tıp alanına (Liberatore and Nydick, 2008) , eğitimden (Matthew, Liberatore and Nydick, 1997; Rivža and Rivža 2009) çevreye kadar (Reynolds, K.M., 2001) hemen her alanda uygulanmıştır. Ayrıca şirketlerin tepe yöneticilerini (CEO), otomobil ve eş seçme gibi diğer alanlarda da kullanıldığı bilinmektedir. Ünal’ın Barzilai,2001; Warren, 2004; Dyer, 1990;Vila ve Beccue, 1995’den bildirdiğine göre AHS matematiksel temeli, hesaplama tekniği ve sırlamayı türeten süreçleri gibi bazı noktalarda eleştiriler almaktadır. Ancak tüm bu eleştirilere rağmen AHS birçok karar verici tarafından da başarıyla kullanılmaktadır.

Yukarıda da görüleceği üzere AHS'nin birçok temel alanda uygulandığı ve bu teknikten yönetici seçme ve atama sürecinde de yararlanılabileceği düşünülebilir. Buradan hareketle, bu çalışmanın amacı, eğitim kurumlarına yönetici seçme sürecinde kullanılabilecek bir karar verme tekniği olarak Analitik Hiyerarşi Sürecini tanıtmaktır.

## **YÖNTEM**

Bu çalışma literatür tarama ve bütünleştirme yoluyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında Analitik Hiyerarşi Sürecinin eğitim kurumları yönetici seçme süreçlerine uygulanabilirliği araştırmacı tarafından kurgulanan örnek kriter ve nitelikler yoluyla ele alınmıştır. AHS’nde kriterleri puanlama işlemi için kullanılan değer aralıkları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. *AHS Kriterine Göre Puanlama Ölçeği*

Önem Düzeyi	Değer İfadeleri
1	Eşit Önem Düzeyindeler
3	Az Üstün
5	Orta (belirgin) Düzeyde Üstün
7	Çok Üstün
9	Kesin Üstün
2.4.6.8	Ara (Uzlaşma) Değerleri

Tablo 1’de görüldüğü gibi, ikili karşılaştırmalar beşli bir çizelge üzerinde, *Eşit Önem Düzeyinden* (1) *Kesin Üstünlük* (9) düzeyine sıralanan beş nokta üzerinde yapılmaktadır. İki değer arasında kalan yeterlikler için de Ara Değer puanları kullanılabilir.

### Nitelik Dizisi Kurguları

Çalışmanın bu bölümünde MEB okul ve kurum yöneticisi seçme kriteri olarak araştırmacı tarafından ilgili literatür bilgilerine dayalı olarak tasarlanan üç adet kriter grubu örneği verilmiştir. AHS’ye dayalı karar verme örneği, üçüncü örnek üzerinden yapılan puanlama ile tanıtılmaya çalışılmıştır.

### Örnek Kurgu I

#### **Kriterler: (1) Yönetim Becerisi (3) Kişilik Özellikleri (3) Mesleki Deneyim**

Bu örnekte, MEB okul ve kurum yöneticisi seçme kriteri olarak adayların (1) *Yönetim Becerisi*, (2) *Kişilik Özellikleri* ve (3) *Mesleki Deneyim* yeterlikleri ele alınmıştır. Bu kapsamda *Yönetim Becerisi* için Bursalıoğlu’nun (2002) Gregg’den bildirerek sıraladığı yönetim süreçlerini (*karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, etkileme, koordinasyon ve değerlendirme*) uygulayabilme düzeyi alt yeterlik dizisi olarak düşünülmüştür. *Kişilik Özellikleri* Costa ve McCrea (1992)’nin 5 Faktör Kişilik Teorisi’ne ait (dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge ve yeniliğe açıklık) niteliklere sahip olma düzeyi olarak görülebilir. *Mesleki Deneyim* ise adayların hizmet süreleri dikkate alınarak puanlanabilir. Örnek I’le ilişkin temel yeterlikleri gösteren kavram haritası Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1. Okul ve Kurum Yöneticisi Seçme Kriter Grubu Örneği I

## Örnek Kurgu II

### **Kriterler: (1) Teknik Beceriler (3)Yönetsel Beceriler (3)İnsan İlişkileri ve İletişim Becerisi (4) Eğitim Düzeyi (5) Mesleki Deneyim**

Bu örnekte MEB okul ve kurum yöneticisi seçme kriteri olarak adayların (1) *Teknik becerileri* Ağaoğlu vd. (2012) tarafından sıralanan (bina yönetimi, program yönetimi, mali işlerin yönetimi) bilgi ve becerisi alt yeterlikleri olarak görülebilir. (2) *Yönetsel beceriler* Bursalıoğlu (2002)' nun Gregg'den sıraladığı yönetim süreçleri (karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, etkileme, koordinasyon ve değerlendirme) uygulayabilme düzeyi alt yeterlik dizisi olarak düşünülmüştür. (3) *İnsan İlişkileri ve İletişim Becerisi* ise bu becerileri ölçebilecek tipik performans sonuçları şeklinde ele alınabilir (4) *Eğitim düzeyi yönetim alanında doktora, yönetim alanı dışındaki alanlarda doktora, yönetim alanında yüksek lisans, yönetim dışındaki alanlarda yüksek lisans, ikinci fakülte mezunu olmak* şeklinde sıralanabilir. (5) *Mesleki Deneyim* ise adayların yönetici ve öğretmen olarak hizmet süreleri dikkate alınarak puanlanabilir. Örnek II'ye ilişkin temel yeterlikleri gösteren kavram haritası Şekil 2'de verilmiştir.

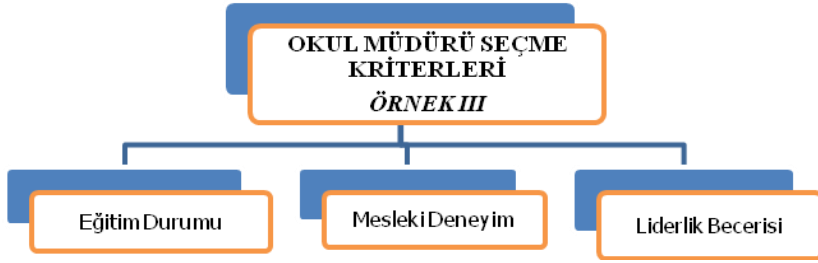


Şekil 2. Okul ve Kurum Yöneticisi Seçme Kriter Grubu Örneği II

## Örnek Kurgu III

### **Kriterler: (1) Eğitim Durumu (2)Mesleki Deneyim (3)Liderlik Becerisi**

Bu örnekte, MEB okul ve kurum yöneticisi seçme kriteri olarak adayların (1) *Eğitim Düzeyi* (Yönetim alanında doktora, yönetim alanı dışındaki alanlarda doktora, yönetim alanında yüksek lisans, yönetim dışındaki alanlarda yüksek lisans, ikinci fakülte mezunu olmak ve fakülte mezunu olmak olarak sıralanmıştır. (2) *Mesleki Deneyim* adayların yönetici ve öğretmen olarak hizmet süreleri dikkate alınarak puanlanmıştır. (3) *Liderlik Becerisi* (Öğretimsel liderlik, hizmet liderliği, etik liderlik, vizyoner liderlik olarak) değerlendirilmiştir. Örnek III'e ilişkin temel yeterlikleri gösteren kavram haritası Şekil 3'de verilmiştir.



Şekil 3. Okul ve Kurum Yöneticisi Seçme Kriter Grubu Örneği III

### Örnek Kurgu III İçin AHS Puan Hesaplama İşlemi

Üç yönetici adayına ilişkin araştırmacı tarafından kurgulanan örnek nitelikler aşağıda ifade edilmiştir. AHS puanlarını hesaplayabilmek için ilkin adayların *Eğitim Durumu*, *Mesleki Deneyim* ve *Liderlik Becerisi* ikili olarak karşılaştırılmış ve karşılaştırma sonuçları AHS ölçeğine göre puanlanmıştır. Bunu her bir kritere verilen önem derecesini belirleyen kriterin ağırlık puanı hesaplama işlemi izlemiştir. Adayların üç kriter puanı ile kriterlerin önem düzeyini gösteren Ağırlık Puanları çarpılarak sonuç puanları elde edilmiştir. Puan üstünlüğü, adayların tercih sırasını göstermiştir.

**Adaylar** : A, B ve C

**Kriterler** : *Eğitim Durumu*, *Mesleki Deneyim* ve *Liderlik*

**Aday Nitelikleri** : **ADAY A**

- İki yıllık Eğitim Yüksekokulu (Sınıf Öğretmenliği Önlisans) mezunu; Açıköğretim İktisat Fakültesi mezunu;
- 15 yılı okul müdürü olmak üzere toplam 25 yıllık mesleki deneyime sahip;
- *Az* (3) düzeyinde liderlik becerisine sahip bulunmaktadır.

#### **ADAY B**

- Eğitim Fakültesi İlköğretim Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalı mezunu
- 10 yıllık öğretmenlik ve üç yıl müdür yardımcılığı olmak üzere toplam 13 yıllık mesleki deneyime sahip;
- *Çok* (7) düzeyde liderlik becerisi bulunmaktadır.

#### **ADAY C**

- Eğitim Fakültesi İlköğretim Sosyal Bilgiler Öğretmenliği Anabilim Dalı mezunu; Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans yapmış;
- Sekiz yıllık öğretmenlik deneyimine sahip,
- *Orta* (5) düzeyinde liderlik becerisi bulunmaktadır.

Adayların *Eğitim Durumu Kriterine Göre Karşılaştırma Matrisi* Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. *Eğitim Durumu Karşılaştırma Matrisi*

	A	B	C
A	1	3	1/5
B	1/3	1	1/9
C	5	9	1

Tablo 2’de görülen matris Tablo 1’de verilen AHS Kriter Puanlama Değer Aralıkları kullanılarak oluşturulmuştur. (Matris A, B ve C arasındaki üstünlük farkını ilk sütunu okuyarak değerlendirmek gerekmektedir) Buna göre ***eğitim durumu*** açısından A’nın B’den ***az üstün*** tutulduğu; C’nin de A’dan ***orta düzeyde üstün*** tutulduğu görülmektedir. Dolayısıyla C’de B’den ***kesin üstün*** tutulmaktadır.

Adayların *Mesleki Deneyim Kriterine Göre Karşılaştırma Matrisi* Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. *Mesleki Deneyim Karşılaştırma Matrisi*

	A	B	C
A	1	3	5
B	1/3	1	3
C	1/5	1/3	1

Tablo 3’te verilen ***mesleki deneyim karşılaştırma matrisine*** ikili karşılaştırmalar açısından bakıldığında A’nın B’ye göre ***az üstün*** tutulduğu; B’nin de C’ye göre ***az üstün*** tutulduğu görülmektedir. Dolayısıyla A C’ye göre ***orta düzeyde üstün*** tutulmuş olmaktadır.

Adayların *Liderlik Becerisi Kriterine Göre Karşılaştırma Matrisi* Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. *Liderlik Becerisi Karşılaştırma Matrisi*

	A	B	C
A	1	1/7	1/5
B	7	1	3
C	5	1/3	1

Tablo 4’de verilen ***liderlik becerisi karşılaştırma matrisine*** ikili karşılaştırmalar açısından bakıldığında, B’nin C’ye göre ***az üstün*** tutulduğu; C’nin de A’ya ***orta düzeyde üstün*** tutulduğu görülmektedir. Dolayısıyla B A’ya göre ***çok üstün*** tutulmuş olmaktadır.

### Adayların Eğitim Düzeyi, Mesleki Deneyim ve Liderlik Becerisi Kriterlerine Göre Ağırlık Puan Hesaplamaları

Adayların eğitim durumu, mesleki deneyim ve liderlik becerisi kriterlerine göre ağırlıklı puan hesaplamalarına ilişkin sütun ve satır toplamları Tablo 5, 6 ve 7'de sunulmuştur. Adayların kriter toplam puanları ise Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 5. Eğitim Durumu Karşılaştırma Matrisi (Puanlama)

	A	B	C	
A	1/19/3=0,158	3/13=0,231	1/5/59/45=0,153	0,542/3=0,180
B	1/3/19/3=0,053	1/13=0,077	1/9/59/45=0,085	0,215/3=0,072
C	5/19/3=0,789	9/13=0,692	1/59/45=0,762	2,243/3=0,748
	(19/3) 1,000	(13) 1,000	(59/45) 1,000	1,000

Tablo 6. Mesleki Deneyim Karşılaştırma Matrisi

	A	B	C	
A	1/23/15=0,652	3/13/3=0,692	5/9=0,555	1,899/3=0,633
B	1/3/23/15=0,217	1/13/3=0,231	3/9=0,333	0,781/3=0,260
C	1/5/23/15=0,130	1/3/13/3=0,077	1/9=0,111	0,318/3=0,106
	(23/15) 1,000	(13/3) 1,000	(9) 1,000	1,000

Tablo 7. Liderlik Becerisi Karşılaştırma Matrisi

	A	B	C	
A	1/13=0,077	1/7/31/21=0,097	1/5/21/5=0,048	0,222/3=0,074
B	7/13=0,538	1/31/21=0,677	3/21/5=0,714	1,929/3=0,643
C	5/13=0,385	1/3/31/21=0,226	1/21/5=0,238	0,849/3=0,283
	13 1,000	31/21 1,000	21/5 1,000	1,000

Tablo 8. Adayların Toplam Kriter Puanları

	Eğitim Durumu	Mesleki Deneyim	Liderlik	
A	0,180	0,633	0,074	0,887/3=0,296
B	0,072	0,260	0,643	0,975/3=0,325
C	0,748	0,106	0,283	1,137/3=0,379
	1,000	1,000	1,000	1,000

### Kriterlerin Hiyerarşisi

Tablo 9. Kriterlerin Önem Derecesi Matrisi

	Eğitim Durumu	Mesleki Deneyim	Liderlik Becerisi
Eğitim Durumu	1	1/3	1/7
Mesleki Deneyim	3	1	1/5
Liderlik Becerisi	7	5	1



Tablo 9’da verilen kriter önem derecesini yansıtan matrise bakıldığında, liderlik becerisinin *mesleki deneyime göre orta düzeyde üstün* tutulduğu, mesleki deneyimin de eğitim durumuna göre *az üstün* tutulduğu görülmektedir. Dolayısıyla liderlik becerisi eğitim durumuna göre *çok üstün* tutulmuş olmaktadır. Bu karşılaştırmaya dayalı olarak elde edilen kriterlerin ağırlıklı puanları ve kriter ağırlık puanları ile kriter önem puan çarpımları Tablo 11’de verilmiştir. Tablo 12 ve 13 ise adayların kriter ağırlık puanları ile kriter önem puanları çarpımı ile adayların puanlama sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 10. *Kriter Ağırlık Puaları*

	Eğitim Durumu	Mesleki Deneyim	Liderlik Becerisi	
Eğitim	1/11=0,091	1/3/19/3=0,053	1/7/47/35=0,106	0,250/3=0,083
Deneyim	3/11=0,273	1/19/3=0,158	1/5/47/35=0,149	0,580/3=0,193
Liderlik	7/11=0,636	5/19/3=0,789	1/47/35=0,745	2,17/3=0,723
	(11) 1,000	(19/3) 1,000	(47/35) 1,000	1,000

Tablo 11. *Kriter Ağırlıklı Puanları ile Kriter Önem Puanları Çarpımı*

	Eğitim Durumu Puanları	Mesleki Deneyim Puanları	Liderlik Beceri Puanları	Kriter	Ağırlık Puanı
A	0,180	0,633	0,074	Eğitim Düzeyi	0,083
B	0,072	0,260	0,643	Mesleki Deneyim	0,193
C	0,748	0,106	0,283	Liderlik Becerisi	0,723

Tablo 12. *Adayların Kriter Ağırlıklı Puanları ile Kriter Önem Puanları Çarpımı*

	Eğitim Durum	Mesleki Deneyim	Liderlik Becerisi	SONUÇ
A	0,180 x 0,083= 0,015	0,633 x 0,193= 0,122	0,074 x 0,723= 0,054	0,191
B	0,072 x 0,083= 0,006	0,260 x 0,193= 0,050	0,643 x 0,723= 0,465	0,521
C	0,748 x 0,083= 0,062	0,106 x 0,193= 0,020	0,283 x 0,723= 0,202	0,284
				1.000

Tablo 13. Adayların Sonuç Puanları

Adaylar	Sonuçlar
A	0,191
B	0,521
C	0,284
	1.000

### TARTIŞMA ve SONUÇ

Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) “çoklu kriterlere göre ikili karşılaştırma yapma yoluyla seçenekleri (adayları) sıralamayı içeren bir karar destek aracıdır.” Bu tekniğin, eğitim kurumlarına yönetici seçme işleminde kullanılabilmesi için kriterlerinin gözlenebilir, ölçülebilir olması; kriter ağırlık puanlarının da belirlenmiş olması gerekmektedir. Bu çalışma kapsamında araştırmacı tarafından kurgulanan *örnek III*'te adayların *eğitim durumu*, *mesleki deneyimi* ve *liderlik becerileri* ele alınmış ve AHS'ne tabi tutulmuştur.

*Eğitim durumu* puanları adayların sahip oldukları diploma düzeyi (ön lisans, lisans, yüksek lisans, doktora) ve derecesine göre; *mesleki deneyim* puanları ise öğretmenlik ve yönetici olarak çalışma sürelerine göre (yıl olarak hesaplanarak) puanlanmıştır. *Eğitim durumu* ve *mesleki deneyim* nitelikleri, adayları birbiriyle kıyaslama açısından oldukça elverişlidir. Ancak aynı şeyi, *liderlik* becerisi için söylemek mümkün değildir. Çünkü adayların liderlik yeterliklerini gösteren bir belge bulunmamaktadır. Bu noktadan hareketle, çalışmanın bu kısmı bu sorunun çözümü üzerine yürütülmüştür. Çünkü böyle bir ölçüt ortaya konmadığı takdirde okullar için lider yönetici seçme sürecinde başarının garantisi daima şans faktörüne bağlı kalacak; belki de bazı okullar bu şanslı hiç yakalayamayacaktır.

Araştırmacılar liderliği genellikle kendi bakış açılarına ve ilgilerini en çok çeken yönlerine göre tanımlamaktadırlar. Yukl (2010) liderliği, neyin nasıl yapılması gerektiğini anlamak ve kabul etmek için diğerlerini etkileme süreci olarak görmekte ve ortak hedefleri gerçekleştirmek için bireysel ve toplu çabaları kolaylaştırma süreci olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel yönünü bir yana bırakacak olursak, liderliği bireysel açıdan kendini gerçekleştirme süreci olarak ele alabiliriz. Bu noktada liderlik bireyin içinden gelen bir ses gibidir. Her birey sağlıklı bir yaşam için içinden gelen bu sese kulak vermek durumundadır. Bireyin kendini gerçekleştirme isteği fizyolojik, güvenlik ve sevgi gibi ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra devreye girmektedir. Kendini gerçekleştirme sabit değil; sonu olmayan bir gelişim sürecidir. Kavram olarak “kendini gerçekleştirme” her bireyin saklı bir potansiyelinin, yetenek ve becerilerinin bulunduğu; fakat bunların yüzeye çıkmadığını ifade etmektedir (Heylighen, 1992).

Statü ve bireysel başarılar benlik saygısının önemli bir kaynağıdır (Yukl, 2010). İnsanlar benlik saygılarını takip edince, davranış ve eylemleri ile 'ne yapmaya ihtiyaçları oldukları' veya 'bir insan olarak değerli olma hakkındaki' inançları onları yönlendirmektedir (Dykman, 1998). Bu noktada başarılar sadece 'Ben başardım' değil aynı zamanda 'Ben bir başarıyım ve bu yüzden değerli hissediyorum.' anlamına da gelmektedir. (Crocker & Park, 2004).

İnsanların lider olmaları için içlerinden gelen bu ses kadar onları dışarıdan zorlayan pek çok sebep de bulunmaktadır. Hele örgütsel yaşamda başarı veya başarısızlık tamamen lider ile ilişkilendirilmekte ve örgütsel gelecek için liderliğe yapılan yatırım önem kazanmaktadır. Bu durum, insanların bireysel ve örgütsel liderlik ihtiyaçlarına yanıt verebilecek bir liderlik eğitimi piyasasını da doğurmaktadır. Harvard Üniversitesi İleri Liderlik Programı, MIT Liderlik Enstitüsü, Ohio Liderlik Enstitüsü veya Oxford Liderlik Akademisi gibi eğitim kurumları dünya genelinde lider yetiştirme ihtiyacına cevap vermeye çalışan devlet ve özel üniversitelerdendir. Ayrıca piyasa da liderlik eğitim programları düzenleyerek sertifikalar veren sayısız kuruluş da bulunmaktadır.

Liderlik eğitiminin piyasalaşmasının yanı sıra liderlik eğitimindeki etkililik ayrı bir tartışma konusudur. MIT yani, *Massachusetts Institute of Technology* gibi bazı kuruluşlar öğrencilerinin veya küresel olarak dünyanın ihtiyaç duyduğu liderlerin yetiştirilmesindeki gücünü mezunlarının 72'sinin Nobel ödülü almış olmasıyla açıklamaktadır. Ancak Careau ve arkadaşlarının (2014) yapılan bir araştırmada liderlik eğitim programlarının sadece yüzde 3,6'sının etkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla liderlik öğrenilebilir bir beceridir; fakat bunu öğretecek eğitim programları düzenlemek çok zor görünmektedir.

Liderlik eğitimiyle birlikte bireylerdeki liderlik potansiyelini belirlemek için kullanılan çeşitli uygulamalar da bulunmaktadır. Bunlardan biri 'Değerlendirme Merkezi' uygulamasıdır (Assessment Center). Değerlendirme Merkezi uygulaması yapılandırılmış materyal ve bazı uygulamalar kullanmak suretiyle bireyin liderlik yetkinlik ve becerilerini ölçebilmek için onu gözlemeyi ve değerlendirmeyi içermektedir. Değerlendirme Merkezi yöntemi lider seçmede kullanılan, geçerlilik ve güvenilirliği yüksek bir yöntem olduğu gibi performans ve başarıyı yordayan diğer yöntemlerden de daha üstündür (Hunter & Hunter, 1984; Cascio & Aguinis, 2005; Gaugler, Rosenthal, Thornton, & Bentson, 1987; Schmidt & Hunter, 1998).

Değerlendirme Merkezinde çeşitli ölçüm araçları bir arada kullanıldığı için bireyin farklı özellikleri hakkında bütünlendirici bir bilgi sağlanmış olmaktadır. Bu nedenle sonuçlar bilişsel yetenek veya kişilik değerlendirilmesi gibi tek boyutlu ölçümlerden daha geçerli ve güvenilir olmaktadır (Meriac, Hoffman, Woehr, & Fleisher, 2008). Cascio & Aguinis (2005)'in araştırmalarına göre değerlendirme merkezi uzun vadeli iş başarısını tahmin etmede çok başarılıdır. Ayrıca bu yöntemle adayın farklı durumlarda göstereceği davranışlar gözlenerek; aday hakkında daha doğru sonuçlara ulaşılmaktadır. Ancak bu süreçte farklı

psikolojik metodlar ve araçlar kullanıldığı için pahalı da bir yöntemdir. Thornton ve Gibbons (2009)'a göre değerlendirme merkezine yapılan yatırımın sonuçları örgütlere olumlu olarak geri dönmekte; sonuç olarak örgüt doğru adayı almakta ve yönetim pozisyonları da örgütlerin geleceği için büyük önem arz etmektedir.

Eğitim açısından düşünüldüğünde ise okul, büyük bir potansiyel ve okul liderliği de bu potansiyeli harekete geçirebilecek çok önemli bir faktördür. Ülkelerin kaderlerini eğitim kurumları belirlemektedir. Türkiye’de 6528 sayılı kanunla hayata geçen MEB okul ve kurum yöneticisi seçme ve atama uygulaması siyasi manipülasyonlardan uzak, lider yöneticilerin seçimi üzerine inşa edilmelidir. Aksi takdirde madalyonun diğer yüzüyle çok daha büyük sorunlar ortaya çıkacak ve doğal olarak bunun faturasını da toplumun kendisi ödeyecektir.

Sonuç olarak, Analitik Hiyerarşi Sürecinin eğitim kurumlarına yönetici seçmede bir karar destek sistemi olarak kullanılabilmesi söylenebilir. Öte yandan bu yöntemin adayların sahip oldukları diploma veya hizmet süresi gibi belgeye dayalı üstünlüklerini dikkate almada çok elverişli olduğu ifade edilebilir. 6528 sayılı kanunla gelen değişiklik kapsamında okul yöneticisi olmak isteyen adaylarının liderlik yeterlikleri de değerlendirme merkezlerinde ölçülerek belirlenmelidir. Bu kapsamda aşağıdaki öneriler dikkate alınabilir.

- ▶ Eğitim kurumlarına yönetici seçme ve görevlendirme işlemlerinde bir karar verme tekniği olarak AHS kullanılmalıdır. Millî eğitim müdürleri veya valiler AHS tekniği konusunda eğitim alabilirler.
- ▶ Üniversitelerde, üniversitelerarası işbirliğiyle “Değerlendirme Merkezi” açılabilir ve eğitim kurumlarına yönetici seçimi başta olmak üzere diğer (mavi ve beyaz yakalı) elemanların seçimi de bu merkezler tarafından akademik temelli olarak yapılabilir. Bu merkezler vasıtasıyla geçerli ve güvenilir sonuçların alınması temel hedef olabilir.
- ▶ Değerlendirme Merkezleri kamu kurum ve kuruluşları gibi özel sektör kuruluşlarına da hizmet verebilir.
- ▶ Bağımsız veya ticari olarak açılan ‘Değerlendirme Merkez’leri de üniversiteler tarafından akredite edebilir.
- ▶ Eğitim sisteminde yönetici seçme ve değerlendirme için AHS yazılım programları oluşturulabilir. Böylelikle, adayların nitelikleri programa girilerek program otomatik çalışabilir ve adaylar kriter üstünlüğüne göre seçilebilir. Böylece, seçme ve karar verme sürecini hızlandırılarak sisteme olan güven düzeyi artırılabilir.

## KAYNAKLAR

- Ağaoğlu E., Y. Altınkurt, K. Yılmaz ve T. Karaköse (2012) Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri (Kütahya İli) Eğitim ve Bilim. Cilt 37, Sayı 164
- Akan H. (2012) Yükseköğretimde Reform mu, Onarım mı? Yükseköğretim ve Bilim Dergisi/Journal of Higher Education and Science Cilt/Volume 2, Özel sayı/Special issue, Kasım/November 2012; Sayfa/Pages 24-25

- Arap, S. K. (2010). Türkiye yeni üniversitelerine kavuşurken: Türkiye’de yeni üniversiteler ve kuruluş gerekçeleri, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi, 65 (1): 1-29.
- Balci A. ve Ş. Çınkır. Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları Yayın No: 191 116/17 Mayıs 2002
- Bektaş S., Ş. Fidan, S.B. Keçeci (2011) Yükseköğretimde Sorunlar Ve Öneriler, XII. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı 18-22 Nisan 2011, Ankara
- Buluc, B.(2009). The relationship between bureaucratic school structure and leadership styles of school principals in primary schools. *Education and Science*, 34 (152), 71-86.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Careau E., G. Biba, R.Brander, J.P.V. Dijk, S. Verma, M. Paterson, M. Tassone (2014) Health leadership education programs, best practices, and impact on learners’ knowledge, skills, attitudes, and behaviors and system change: a literature review. *Journal of Healthcare Leadership*. Dovepress open access to scientific and medical research, (6) s: 39-50
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2005). *Applied Psychology in Human Resources Management*. NJ: Prentice Hall.
- Costa, P.T., Jr., McCrae, R.R.; Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, 1992.  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.409.3124&rep=rep1&type=pdf> (22.03.2014)
- Crocker, J., & Park, L. E. (2004). The costly pursuit of self-esteem. *Psychological Bulletin*, 130(3), 392–414. Deming, W. Edwards. *The New Economics*. Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study, 1993.
- Dykman, B. M. (1998). Integrating cognitive and motivational factors in depression: Initial tests of a goal-oriented approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 139-158.
- Gaugler, B.B., Rosenthal, D.B., Thornton, G.C. & Bentson, C. (1987) Meta-analysis of assessment centre validity, *Journal of Applied Psychology*, 72, 493-511.
- Heylighen, F. (1992). A cognitive-systemic reconstruction of Maslow’s theory of self actualization. *Behavioral Science*, 37, 39–57.
- Liberatore M.J. and R.N.Nydick The analytic hierarchy process in medical and health care decision making: A literature review. *European Journal of Operational Research* Volume 189, Issue 1, 16 August 2008, Pages 194–207
- Meriac, J.P., Hoffman, B.J. Woehr, D.J. & Fleisher, M.S. (2008) Further evidence for the validity of assessment centre dimensions: a meta-analysis of the incremental criterion related validity of dimension ratings, *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1042-1052
- Millî Eğitim Temel Kanunu İle Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun (6528 Sayılı Kanun), 2014
- Matthew J., Liberatore and R. L. Nydick (1997) Group Decision Making in Higher Education Using the Analytic Hierarchy Process. *Research in Higher Education*. Vol. 38, No. 5. P: 593-614.
- Reynolds, K.M., 2001 Prioritizing salmon habitat restoration with the AHP, SMART, and uncertain data. In: Schmoldt, D., Kangas, J., Mendoza, G.A., and Pesonen, M. (Eds.). *The Analytic Hierarchy Process in Natural Resource and Environmental Decision Making* Kluwer, Dordrecht, pp 199-218

- Rivža, S and P. Rivža (2009) Application of the Analytic Hierarchy Process in Education and Research in Latvia University of Agriculture. Latvia University of Agriculture, page 189–190
- Saaty, T.L., (1980) The Analytic Hierarchy Process - Planning, Priority Setting, Resource Allocation, McGraw-Hill, New York, U.S.A.
- Saaty, T.L., (1987) Concepts, Theory and Techniques - Rank Generation, Preservation and Reversal in the Analytic Hierarchy Decision Process, *Decision Sciences*, 18 (2), 157-177.
- Saaty, T.L., (1990) “How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process”, *European Journal of Operations Research*, 48(3), pp: 9-26.
- Saaty, T.L. (1994) How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process, *Interfaces*, 24 (6), 19-43.
- Saaty, T.L., (2008) Decision making with the analytic hierarchy process , Graduate School of Business, University of Pittsburgh, Pittsburgh, PA 15260, USA
- Schmidt, F.L. & Hunter, J.E. (1998) The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings, *Psychological Bulletin*, 124, 262–274
- Şenses F. Uluslararası Gelişmeler Işığında Türkiye Yükseköğretim Sistemi: Temel Eğilimler, Sorunlar, Çelişkiler ve Öneriler. [www.metu.edu.tr/~fsenses](http://www.metu.edu.tr/~fsenses) 03.06.2014
- Şenses, Fikret (1994) “Türkiye’de ve Dünyada Yükseköğretim, Bilim ve Teknoloji”, T ÜSİAD Raporu üzerine , *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 21 (3), s.564-74.
- Triantaphyllou A. ve S.H. Mann (1995) Using the analytic hierarchy process for decision making in engineering applications: Some challenges. *Inter’I Journal of Industrial Engineering: applications and Practice*, Val.2, No. 1, pp. 35–44, 1995
- Thornton, G.C., & Gibbons, A.M. (2009). Validity of assessment centres for personnel selection. *Human Resource Management Review*, 19, 169–187.
- Ünal Ö.F. (2011) Analitik hiyerarşi prosesi ve personel seçimi alanında uygulamaları. *Akdeniz Üniversitesi uluslar arası Alanya İletme Fakültesi Dergisi*, C.3, S.2, s.18–38
- YÖK (Yükseköğretim Kurulu) (2007) Türkiye’nin Yükseköğretim Stratejisi, YÖK: Ankara
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. 6th ed. NJ: Prentice Hall.

## SUMMARY

In emphasizing management's responsibility, Deming noted that workers are responsible for 10 to 20 percent of the quality problems in a factory, and that the remaining 80 to 90 percent is under management's control. Workers are responsible for communicating to management the information they possess regarding the system. Deming's approach requires an organization-wide cultural transformation.

Turkish educational system has much more problem and not to use a reliable and valid criteria in order to choosing manager for education intuitions is to bring an inextricable situation for problems.

According to Article 130 of the Constitution of the Republic of Turkey "university rectors, are chosen by President and faculty deans are chosen by the Higher Education Council. They choose to them among three candidates, irrespective of rank is assigned. Of course, the basic philosophy of the selecting is public interest and personal discretion.

With the enactment of Law No. 6528 of the Ministry of Education appropriate similar appointment system for primary and secondary school administrator. With this law school managers shall be selected and appointed for four years by the governor among the three candidates. Problem is that which candidate will be choose wit which criteria by the governor. In this article, it is aims to contribute to the process of selecting school principals via to introduce with Analytical Hierarchy Process.

The AHP has attracted the interest of many researchers mainly due to the nice mathematical properties of the method and the fact that the required input data are rather easy to obtain. Owing to its simplicity and ease of use, the AHP has found ready acceptance by busy managers and decision-makers. It helps structure the decision-makers thoughts and can help in organizing the problem in a manner that is simple to follow and analyze.

As seen above, is applied in several key areas of AHS and these techniques can be utilized in the process of the selection and appointment of the school managers. Hence, the purpose of this study is to introduce the Analytic Hierarchy Process as a selection and a decision-making technique for school managers for educational institutions.

This study was carried out through literature review and integration. The scope of work, the Analytical Hierarchy Process was introduced with the help of the examples of the criteria and qualification consisted of the researcher. Help of an example, educational background, professional experience and leadership of the candidates were taken into consideration as the main criteria. Education level of candidates, professional experience and leadership skills points were calculated. These results were sorted scores were multiplied by the weight. These results

were combined with the scores of criteria weights and finally they were listed.

In this study, the candidates of school principals' education, professional experience and leadership skills are subjected to AHS. Qualification of education and professional experiences of the school principals were compared as easy compared. But the same thing cannot be said for leadership skills. There is no any document or certificate for leadership skills of candidates.

In the absence of such an extent that the leader school principal selecting process for the school success always depends on the luck factor will remain. Perhaps some schools will not catch this chance ever.

To determine the potential in individuals lead are used for several applications. One of them is 'Assessment Centre' application (Assessment Center).

Assessment Center application is configured through the use of the material and some applications to measure an individual's leadership competencies and skills include her observation and evaluation. Assessment Centre method for chose the leaders, a method as a performance and success predictor, has the high level validity and reliability than the other methods (Hunter & Hunter, 1984; Cascio & Aguinis, 2005; Gaugler, Rosenthal, Thornton, & Bentso, 1987; Schmidt & Hunter, 1998).

Assessment Centre uses the various measurement tools that are used together on different aspects of the individual is integrative information provided. Therefore, as a result of cognitive ability or personality assessment is valid and reliable than a one-dimensional measurement (Meriac, Hoffman, Woehr, & Fleisher, 2008). Cascio & Aguinis (2005)'s research, according to the assessment center to estimate the long-term success of the business is very successful. But, it is a expensive method too.

According to the results of research of Thornton and Gibbons (2009) the investments made in the assessment center as a positive return in organizations. As a result, management positions is important for the organization and get the right candidate for the future of the organization is more great importance.

When considered in terms of education, school is a huge potential and school leader can mobilize this potential. This is a very important factor educational institution. Schools and educational institutions have to manage selection and assignment away from political manipulations. They should be built on the choice of leading executives. Otherwise, the other side of the coin will emerge with a much larger problem, and naturally it will pay the bill future of community.

As a result, the Analytical Hierarchy Process in selecting the administrator of the educational institution could be used as a decision support system. On the other hand, school administrators' leadership competencies should be determined by



measuring in the assessment centers. In this context, the following suggestions may be considered.

- AHP must be use by educational institutions as a decision-making technique.
- In the universities, inter-university co-operation with "Assessment Center" can be open and manager selection to educational institutions as well as other (blue and white collar) selection of the elements as well as by these centers can be academically based.
- Assessment Centers may serve the private sector as well as the public institutions.
- Independent or commercial intuitions can be accredited by the university can.
- Selection and evaluation of the education system administrator for the AHS software programs can be created.