

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞE ALIM SÜRECİNDE MÜLAKAT: ÖZEL
OKULLARDA ÖĞRETMEN İŞE ALIMLARI ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA

Muzaffer GÖNEN

Danışman

Doç. Dr. Barış SEÇER

İZMİR- 2019

TEZ ONAY SAYFASI



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İşe Alım Sürecinde Mülakat: Özel Okullarda Öğretmen İşe Alımları Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../2019

Muzaffer GÖNEN

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

İşe Alım Sürecinde Mülakat: Özel Okullarda Öğretmen İşe Alımları Üzerine

Bir Araştırma

Muzaffer GÖNEN

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Programı

Araştırmanın amacı, işe alım sürecinin aşamalarını ve mülakatın bu süreç içerisindeki önemini inceleyerek, özel okulların öğretmen işe alımlarında amacına uygun işe alım sürecinin ve esas itibari ile mülakat yönteminin belirlenmesine yardımcı olacak bir çalışma sunmaktır. Nitel araştırma yöntemi ile yapılan bu çalışmada yedi özel okul yöneticisi ile görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerden elde edilen veriler analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir.

Özel okullarda öğretmen seçim mülakatı ve işe alım süreci ile ilgili yeterli sayıda kaynak ve araştırma olmaması nedeniyle çalışmanın literatüre ve işe alımda mülakat uygulayan özel okullara önemli bir katkı sunacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Özel Okul, Öğretmen, İşe Alım Süreci, Mülakat.

ABSTRACT
Master's Thesis
Interview During The Recruitment Process: Research For Teacher
Recruitment in Private Schools
Muzaffer GÖNEN

Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Labour Economics and Industrial Relations
Human Resources Program

Main purpose of the research is to present a study that will help to determine the appropriate recruitment process and its methods with examining the stages of the recruitment process and the importance of the interview within this process. In this study, which was conducted by the qualitative research method, interviews were made with seven private school administrators. The data obtained from these interviews were analyzed and evaluated.

Due to the lack of sufficient resources and researches on teacher selection interview and recruitment process in private schools, it is thought that the study will make a significant contribution to the literature and to the private schools use interviews as a tool.

Keywords: Private School, Teacher, Recruitment Process, Interview.

İŞE ALIM SÜRECİNDE MÜLAKAT: ÖZEL OKULLARDA ÖĞRETMEN İŞE ALIMLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
EKLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM İŞE ALIM SÜRECİ

1.1. İŞE ALIM SÜRECİNİN TANIMI, ÖNEMİ VE AMACI	2
1.1.1. İşe Alım Sürecinin Tanımı	2
1.1.2. İşe Alım Sürecinin Amacı ve Önemi	2
1.2. İŞE ALIM SÜRECİNİN AŞAMALARI	4
1.2.1. Hazırlık Aşaması: İnsan Kaynakları Planlaması	5
1.2.1.1. İş Analizleri	5
1.2.1.2. İş Tanımı ve İş Gereklere	7
1.2.2. Aday Temini Aşaması: Aday Havuzunun Oluşturulması	9
1.2.2.1. İç Kaynaklardan Aday Toplama	9
1.2.2.2. Dış Kaynaklardan Aday Toplama	10
1.2.3. Personel Seçimi Aşaması: Personel Seçiminde Kullanılan Teknikler	12
1.2.3.1. İş Başvuru Formu Değerlendirme	12
1.2.3.2. Özgeçmiş Değerlendirme	13
1.2.3.3. Psikometrik Testler	14

1.2.3.4. Referans Araştırması	15
1.2.4. Onay Aşaması	16
1.2.4.1. Sağlık Kontrolü	16
1.2.4.2. Seçim Kararının Verilmesi	16
1.2.4.3. Görüşülen Diğer Adayların Bilgilendirilmesi	17
1.2.4.4. İşe Yerleştirme ve Oryantasyon Eğitimi	17
1.3. İŞE ALIM SÜRECİNİN BAŞARISI VE SEÇME TEKNİKLERİNİN ETKİNLİĞİ	18
1.3.1. Sayısal Başarı Kriterleri	19
1.3.2. Sayısal Olmayan Başarı Kriterleri	20

İKİNCİ BÖLÜM

İŞE ALIM SÜRECİNDE MÜLAKAT

2.1. MÜLAKATIN TANIMI VE ÖNEMİ	22
2.2. MÜLAKATIN AMAÇLARI	23
2.3. MÜLAKAT SÜRECİ	23
2.3.1. Hazırlık	23
2.3.2. Mülakatı Yapacak Kişi / Kişilerin Belirlenmesi	24
2.3.3. Mülakatın İçeriği ve Uygulanması	25
2.3.3.1. Soru Yapıları	25
2.3.3.2. Soru Türleri	26
2.3.4. Mülakatın Sona Ermesi	26
2.3.5. Değerlendirme	27
2.4. MÜLAKAT UYGULAMA ALANLARI	27
2.4.1. Yükselme (Terfi) Mülakatı	28
2.4.2. Performans Değerlendirme Mülakatı:	28
2.4.3.Çıkış Mülakatı	28
2.4.4. Özel Amaçlı Mülakatlar	28
2.5. MÜLAKAT TÜRLERİ	29
2.5.1. Yapısına Göre Mülakat Türleri	29
2.5.1.1. Yapılandırılmış Mülakat	29
2.5.1.2. Yapılandırılmamış Mülakat	31

2.5.1.3. Karma Mülakat	31
2.5.2. İçeriğine Göre Mülakat Türleri	32
2.5.2.1. Davranışsal / Yetkinlik Bazlı Mülakat	32
2.5.2.2. Durumsal / Sorun Çözme Mülakatı	32
2.5.2.3. Stres Mülakatı	33
2.5.2.4. Sunum Mülakatı	34
2.5.3. Yöntemine Göre Mülakat Türleri	34
2.5.3.1. Birebir Mülakat	34
2.5.3.2. Sıralı Mülakat	34
2.5.3.3. Panel Mülakat	35
2.5.3.4. Toplu Mülakat	35
2.6. MÜLAKAT HATALARI	35
2.6.1. Sosyopsikolojik Mülakat Hataları	35
2.6.2. İletişim Engellerinden Kaynaklanan Mülakat Hataları	37
2.6.3. Diğer Mülakat Hataları	38
2.7. MÜLAKATIN GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİĞİ	38

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖZEL OKULLARDA ÖĞRETMEN İŞE ALIMI

3.1. ÖZEL OKULLAR	40
3.1.1. Özel Okulların Özellikleri	40
3.1.2. Özel Okullar Hakkında Veriler	41
3.2. ÖĞRETMENLİK MESLEĞİ	43
3.2.1. Öğretmen Yetkinlikleri	45
3.2.2. Öğretmenin Değişen Rolü	47
3.2.3. Öğretmen Değerlendirme	49
3.2.4. Öğretmen Yetiştirme	52
3.3. ÖZEL OKULLARDA ÖĞRETMEN İŞE ALIM SÜRECİ	54
3.3.1. Özel Okul ve Devlet Okulu Öğretmen İşe Alımı Farklılıkları	59

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ÖZEL OKULLARDA ÖĞRETMEN İŞE ALIMI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	60
4.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	60
4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	61
4.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	63
4.4.1. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerine İlişkin Bilgiler	63
4.4.2. İşe Alım Süreci ve Yöntemleri	63
4.4.3. Mülakatı Yapan Kişilerin Belirlenmesi	66
4.4.4. Nitelikli Bir Öğretmende Bulunması Gereken Yetkinlikler	67
4.4.5. Uygulanan Mülakat Yöntemleri ve Adaylara Yöneltilen Sorular	69
4.4.6. Mülakatın Geçerlilik ve Güvenilirliği	72
4.4.7. Öğretmen İşe Alımında Yapılan Hatalar	72
4.5. TARTIŞMA	74
SONUÇ	79
KAYNAKÇA	82
EKLER	

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Öğretmen İş Tanımı	s. 8
Tablo 2: İşe Alma Sürecinin Tasarımı İçin Karar Ağacı	s. 19
Tablo 3: Seçme Tekniklerinin İş Başarısını Öngörebilme Yüzdeleri	s. 19
Tablo 4: Yıllara Göre Özel Okul, Öğrenci ve Öğretmen Sayıları	s. 41
Tablo 5: 2018 Yılında YKS’de Türkiye Geneli Okul Türlerine Göre Başarı Karşılaştırması	s. 43
Tablo 6: Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterlikleri	s. 45
Tablo 7: Bazı Öğretim Yöntemlerinin Hatırda Tutma Üzerindeki Etkileri	s. 48
Tablo 8: Ohio Öğretmen Yetkinlik Ölçeği	s. 50
Tablo 9: Sınıf İçi Öğretimi Gözleme Ölçeği	s. 52
Tablo 10: Yükseköğretim Öğrenci ve Öğretim Elemanı Sayıları	s. 53
Tablo 11: Ataması Yapılan Öğretmen Sayıları ve Oranı	s. 58
Tablo 12: Araştırmaya Katılan Yöneticilere İlişkin Bilgiler	s. 63
Tablo 13: Araştırmaya Konu Olan Özel Okulların Öğretmen Başvurularında Aradığı Ön Koşullar	s. 64
Tablo 14: Araştırmaya Konu Olan Özel Okulların İşe Alım Yöntemleri	s. 66
Tablo 15: Araştırmaya Konu Olan Özel Okulların Mülakat Yöntemleri	s. 70

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İşe Alım Sürecinin Aşamaları	s. 4
Şekil 2: İş Analizi ve Unsurları	s. 6
Şekil 3: Aday Temini Süreci	s. 9



EKLER LİSTESİ

Ek 1: Görüşme Formu

ek s. 1



GİRİŞ

Örgütlerin performanslarını arttırmak, nitelikli iş gören ile çalışmak, maliyetlerini azaltmak, kaliteli üretim yapmak ve verimliliklerini arttırmak için etkin bir işe alım sürecine sahip olmaları gerekmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı işe alım sürecinin aşamalarını ve mülakatın bu süreç içerisindeki önemini inceleyerek, özel okulların öğretmen alımlarında amacına uygun işe alım sürecinin ve esas itibari ile mülakat yönteminin belirlenmesine yardımcı olacak bir çalışma sunmaktır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde işe alım sürecinin aşamaları, sürecin başarısı ve seçme tekniklerinin etkinliği yer almaktadır. Sürecin aşamaları ise sırasıyla; insan kaynaklarının planlanması, aday havuzunun oluşturulması, ihtiyacın duyurulması, başvuruların kabulü ve ön elemelerin gerçekleştirilmesi, psikometrik testler, mülakat, referans araştırması, sağlık kontrolünün yapılması ve işe alım kararının verilmesi şeklinde ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde işe alım sürecinde mülakat konusuna yer verilmiş olup bu başlık altında mülakatın önemi ve amacı üzerinde durulduktan sonra mülakat süreci, yöntemleri, uygulama alanları, geçerliliği ve güvenilirliği ile mülakat hataları incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde özel okullar, öğretmenlik mesleği ve özel okullarda öğretmen işe alımı için yapılan literatür çalışmasına ve son bölümde ise saha araştırması sonucu elde edilen bulgular bölümüne yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞE ALIM SÜRECİ

1.1. İŞE ALIM SÜRECİNİN TANIMI, ÖNEMİ VE AMACI

1.1.1. İşe Alım Sürecinin Tanımı

İşe alım süreci, işletmelerin faaliyetlerini devam ettirmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için gereksinim duyduğu sayı ve nitelikte insan kaynağının örgüte kazandırılması sürecidir (Özdemir, 2017: 5). Başka bir deyişle, işletmenin bugünkü ve gelecek dönemdeki insan kaynağı ihtiyacını ve gerekli pozisyonların niteliklerini doğru analiz ederek doğru işe doğru kişiyi seçme sürecidir (Çiftçi ve Öztürk, 2013: 149).

İşe alım süreci insan kaynakları planlamasıyla iş gören gereksiniminin belirlenmesi ve bu gereksinimin en uygun araçlarla duyurulması ile başlar. Bu noktada ihtiyacın hangi kaynaklardan karşılanacağını da tespit edilmesi gerekmektedir. Başvuruda bulunan adayların özgeçmişleri incelenerek uygun bulunan adaylar ön görüşmeye davet edilir. Ön görüşmenin yapılması ve iş başvuru formlarının alınması sonrasında olumlu değerlendirilen adaylar daha kapsamlı bir görüşme için mülakata çağırılır. Bu süreçte görüşmeyi desteklemek için adaylara psikometrik testler de uygulanabilir. Etkin bir işe alım süreci, mülakatların tamamlanmasının ardından referans kontrollerinin yapılması ve son olarak da işe alım kararı verilen adaya teklifte bulunulması ile tamamlanır (Özen ve Kızıldağ, 2018: 948).

1.1.2. İşe Alım Sürecinin Amacı ve Önemi

İşe alım sürecinin esas amacı, bir işletmeye başvuruda bulunan adayların eğitim düzeyleri, iş deneyimleri, yetkinlikleri, kişilik özellikleri ve yetenekleri bakımından değerlendirilerek işe en uygun olan adayın seçilmesidir (Tınar ve diğerleri, 2013: 36).

Günümüzün zorlu ekonomik koşullarında işe alım sürecini etkin bir şekilde tasarlayan ve uygulayan kurumlar verimlilik, performans ve kalite artışı sağlayarak büyük bir rekabet avantajı yakalamaktadır.

İşletmeler için iş gören seçiminin doğru ve güvenilir bir biçimde yapılmaması özellikle maliyet ve iş performansı bakımından olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Aday temini faaliyetleri, seçim sürecindeki aşamalar ve sonrasında işe yeni alınan kişinin eğitimi düşünüldüğünde işe alım oldukça maliyetli bir süreç olmaktadır. Bu bağlamda hatalı bir seçim sonrasında kişinin işten ayrılması, seçim sürecine ilişkin tüm işlemlerin yeniden yapılması dolayısıyla zaman kayıpları ve artan iş gören seçim maliyetleri anlamına gelmektedir (Tınar ve diğerleri, 2013: 36). Bu yüzden uygun adayın seçilebilmesi için gerekli tüm seçme ve değerlendirme yöntemlerinin etkin bir şekilde uygulanması gerekmektedir (Yelboğa, 2008: 14).

İş gören seçiminde yapılan hatalar nedeniyle işten ayrılma oranının artmasının zaman ve maliyet kaybı dışında getirdiği bir başka olumsuz sonuç ise iş görenler arasında oluşan huzursuzluktur. Bu durum iş görenlerin işini kaybetme tedirginliği yaşamasına ve çalıştıkları kuruma duydukları aidiyet duygusunun zayıflamasına da sebebiyet verebilmektedir.

İş gören seçiminin doğru yapılmaması kurumların imajını da olumsuz etkilemektedir. Adaylar uzun süreli çalışabileceklerine inandıkları kurumlara başvuru yapmayı tercih etmektedir. Dolayısıyla, işten ayrılma oranı yüksek olan kurumların hem nicelik hem de nitelik açısından uygun bir aday havuzu oluşturması zorlaşmaktadır.

İş gören seçim faaliyetlerindeki temel yaklaşım, işin gerektirdiği niteliklerle aday arasında denklik olmasıdır. İşin gerektirdiği niteliklerin çok üzerinde özelliklere sahip kişinin işe alınması nitel eksik yükleme olarak isimlendirilen olgunun yaşanmasına yol açacaktır. Bu durumda kişi, sahip olduğu beceri ve yeteneklerini kullanmadığı için gelişemediği hissine kapılacak, işini önemsemeyecek ve yeni iş arayışlarına başlayacaktır. İşin gerektirdiği niteliklerin daha altında özelliklere sahip kişinin işe alınması durumunda ise kişi, görevini yerine getirirken başarısız olabilecek ve yetersizlik duygusu yaşayacaktır (Tınar ve diğerleri, 2013: 36).

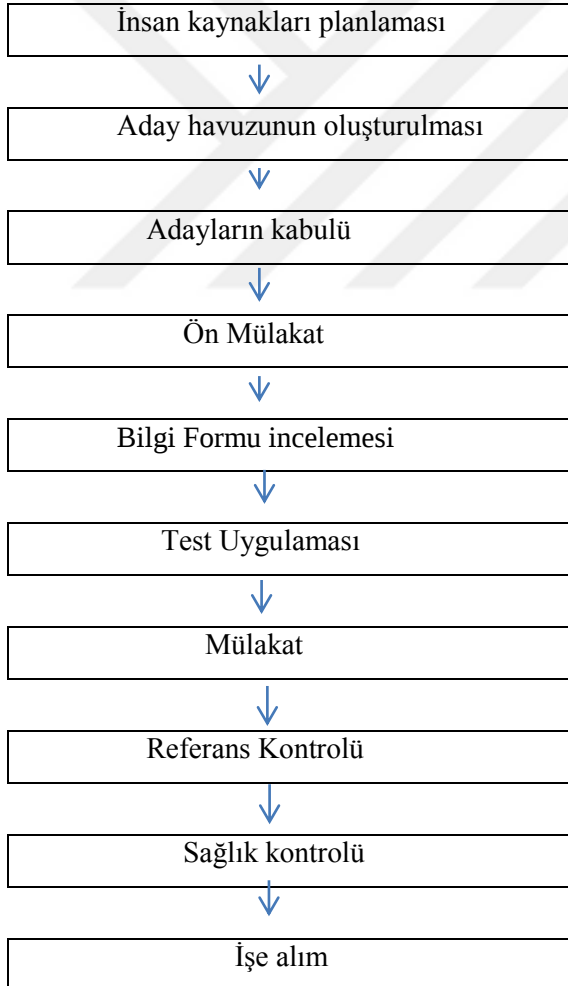
İşe alım sürecinde sadece işe değil örgütün kültürüne de en uygun adayın seçilebilmesi önem taşımaktadır. Seçim sürecinde adayın örgüt iklimine ve yapısına

uygunluğu mutlaka değerdendirilmelidir. Aksi takdirde oluşacak uyumsuzluk işten ayrılma ile sonuçlanacaktır.

1.2. İŞE ALIM SÜRECİNİN AŞAMALARI

İşe alım süreci kapsamında; insan kaynaklarının planlanması, iç ve dış kaynakların değerdendirilmesi, iş gören ihtiyacının duyurulması, başvuruların kabul edilmesi ve ilk eleme, psikometrik testler, mülakat, adayların referanslarının incelenmesi, sağlık muayenelerinin yapılması, işe alımın gerçekleştirilmesi ve işe yerleştirme aşamaları ele alınacaktır.

Şekil 1: İşe Alım Sürecinin Aşamaları



Kaynak: Kocabacak, 2011: 37.

1.2.1. Hazırlık Aşaması: İnsan Kaynakları Planlaması

İşe alınması planlanan iş görenin nitelik ve niceliğinin belirlenebilmesi için ne kadar sayıda boş kadro olduğu ve bu boş kadroların özelliklerinin neler olduğunun tespit edilmesi gerekmektedir. Bu çalışma için, firmadaki iş analizi ve iş tanımlarından yola çıkılmaktadır (Kocabacak, 2011: 34).

İnsan kaynakları ihtiyacının planlanması aşağıda yer alan sorulara yanıt vermeyi gerektirir (Ak, 2013: 37):

- “Kurumda çalışan insan kaynakları yaş, yetenek ve deneyim yönünden ne durumdadır“?
- “İş gören sayısı olması gereken kadar mıdır “?
- “Hangi amaçlara ulaşmak için iş gören sayısını arttırmalıyız“?
- “İhtiyacımız olan iş gören sayısındaki artış miktarı ve insan kaynaklarında olması gerekli yetkinlik düzeyi nedir“?
- “Kurumun insan kaynaklarına olan talebinde mevsimlik ya da yıllara göre değişimler olacak mıdır“ ?
- “Muhtemel insan kaynakları kayıpları (emeklilik, istifa vb.) göz önünde bulunduruluyor mu“?

İnsan kaynakları yönetiminde planlama, örgütün gereksinim duyacağı insan kaynağını önceden tespit edebilmek ve bu gereksinimi giderebilmek için gerekli önlemlerin alınmasını sağlamak üzere yapılmaktadır. İhtiyaç duyulan personel sayısını hesaplamada iş analizlerinden yararlanılmaktadır (Doğan, 1998: 226).

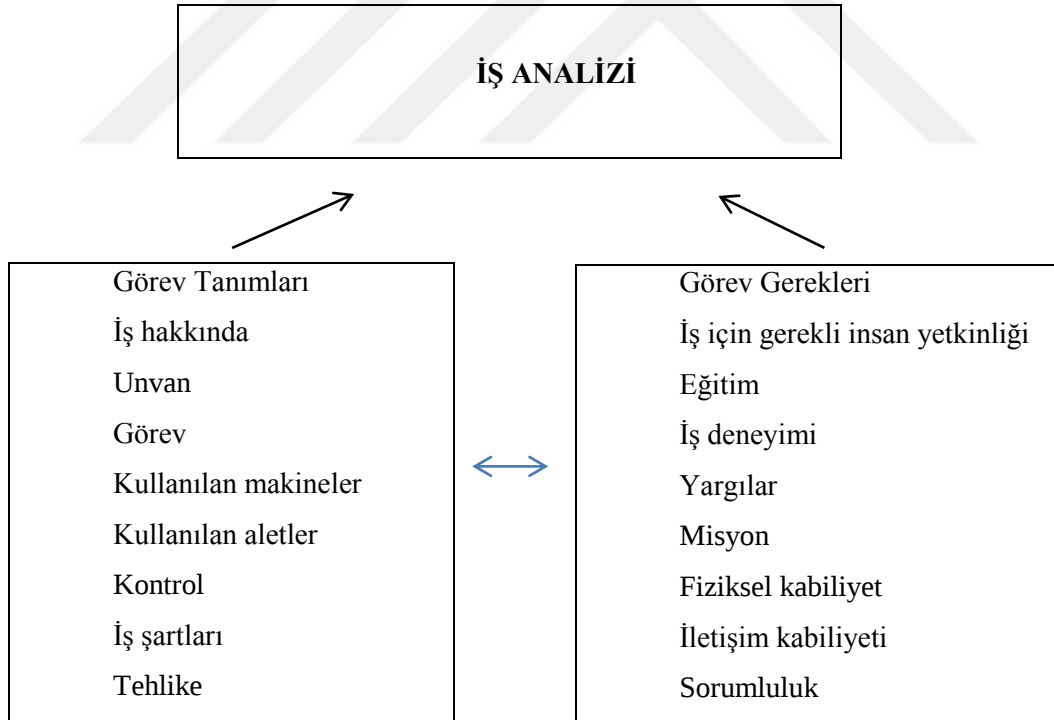
1.2.1.1. İş Analizleri

İş analizi, bilimsel ve teknik bir çalışma olarak bir işin öğeleri ile onun çeşitli faktörler bakımından içinde bulunduğu durumu ve öteki işlerden farklılığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, örgütün insan kaynağına olan ihtiyacının belirlenmesinde temel çıkış noktası iş analizi olmaktadır. İş analizinin sürecinde ise işin özelliklerinin belirlenmesi, açıklanması ve belli bir formda yazıya dökülme süreci bulunmaktadır (Aldemir ve diğerleri, 2004: 65).

Bir iş analizi yapılırken cevap aranan sorular aşağıdakilerden oluşmaktadır (Geylan ve diğerleri, 2013: 39):

- İş görenin işlevini ele alan, “iş gören ne yapıyor“?
- İş görenin işini yaparken uyguladığı yöntem ve teknikleri ele alan, “iş gören işi nasıl yapıyor“?
- İş yerinde kullanılan makineler ve aletleri belirlemeye yönelik olan, “işte hangi yardımcı araçlar kullanılıyor“?
- Üretilen mal ve hizmetlere yönelik, “hangi çıktıların alınması sağlanıyor“?
- Çevresel faktörleri ele alan, “iş hangi koşullar altında yapılıyor“?
- İş gerekliliklerini ele alan, “işte hangi yetkinlik, bilgi ve deneyim gerekiyor“?

Şekil 2: İş Analizi ve Unsurları



Kaynak: Barutçugil, 2004: 253.

1.2.1.2. İş Tanımı ve İş Gerekleri

İş tanımı, bir işin hangi işlemleri ve görevleri içerdiğini, iş görenin sahip olması gereken sorumlulukları ve çalışma koşullarını özetleyen yazılı bir belgedir. İş tanımlarının hazırlanmasında iş analizinden elde edilen bulgular kullanılır (Geylan ve diğerleri, 2013: 40). Bu noktada iş analizi ve iş tanımı kavramlarının birbirleri ile olan bağlantısını açıklamak kavramlar arasındaki karışıklığı da önlemek adına önem taşımaktadır. İş analizinin temel ögesini iş oluşturmaktadır. İş tanımında ise amaç iş görenden yapması beklenenlerdir. İş analizi, işin yapılma sürecine odaklanırken, iş tanımı işin doğru yapılması için gerekli olanları içermektedir. Sonuç olarak iş analizi daha geniş bir alanı kapsarken, iş tanımı daha özet bilgiyi içermektedir (Göktaş, 2009: 35).

İş gerekleri işin asgari düzeyde yapılabilmesi için iş görende bulunması gereken yetkinlikleri ve nitelikleri içermektedir. İş gerekleri bu bakımdan iş tanımlarından farklılık gösterir. İş tanımı işin profilini oluştururken iş gerekleri ise iş görenin taşınması gereken niteliklerin bir profilidir (Geylan ve diğerleri, 2013: 40).

Tablo 1: Öğretmen İş Tanımı

<u>ÖĞRETMEN İŞ TANIMI</u> <u>Unvanı</u> : Öğretmen <u>Kime Sorumlu</u>: Müdür Yardımcısı ve Müdür <u>Kimden Sorumlu</u> : Okul saatlerinde bütün öğrencilerden ve ders saatlerinde kendi sınıfında bulunan öğrencilerden
<u>Görevi ve Sorumlulukları</u> 1. <u>Eğitim öğretim sürecini etkin bir şekilde planlamak.</u> 2. <u>Etkili öğrenme için sağlıklı ve güvenli öğrenme ortamı hazırlamak.</u> 3. <u>Uygun eğitim materyallerini hazırlamak ve kullanmak.</u> 4. <u>Öğrenme ve öğretme sürecini etkin bir şekilde yürütmek.</u> 5. <u>Uygun ölçme ve değerlendirme yöntemlerini kullanmak.</u> 6. <u>Öğrencilerin gelişimini desteklemek.</u> 7. <u>Öğrenci, meslektaş ve veliler ile etkili iletişim kurmak.</u> 8. <u>Kişisel ve mesleki gelişimini ilerletmek.</u>
<u>Mali Sorumluluk</u> Zimmetlenmiş eşyaların korunması. Yapılan bağışların ilgili görevlilere teslimi ve kayda alınması.
<u>Kullanılan Araç ve Gereçler</u> Öğrenci ders ve çalışma kitabı, öğretmen kılavuz kitabı, dosya ve formlar, projeksiyon ve bilgisayar.
<u>Çalışma Koşulları</u> Derslik, atölye, laboratuvar, kütüphane.

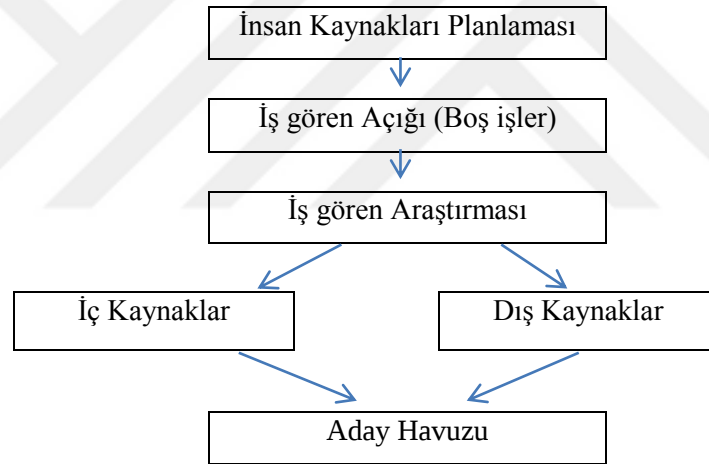
Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

1.2.2. Aday Temini Aşaması: Aday Havuzunun Oluşturulması

Aday temin süreci, insan kaynakları planlaması sonucu tespit edilen iş gören gereksinimini karşılayabilmek için gerekli niteliklere sahip adayları araştırma ve bulma sürecini ifade etmektedir. İnsan kaynakları planlaması nicelik ve nitelik olarak iş gören gereksinimini ortaya koyar, fakat gerekli aday temininin nereden karşılanacağı ise önemli bir sorudur. Bu bağlamda, örgüt iç veya dış kaynakları değerlendirebilmektedir (Göktaş, 2009: 57).

Şekil 3'te görüldüğü gibi aday temini süreci; planlama, iş gören açığı, iş gören araştırma, iç kaynağa veya dış kaynağa yönelme ve aday havuzundan oluşmaktadır.

Şekil 3: Aday Temini Süreci



Kaynak: Altun, 2006: 4.

1.2.2.1. İç Kaynaklardan Aday Toplama

Örgüt içerisinde oluşan boş kadronun yine örgüt içerisinde çalışan kişilerden karşılanması iç kaynakları ifade etmektedir. İç kaynaklara aşağıda kısaca değinilmeye çalışılmıştır (Eryaşa, 2015: 49):

1.Terfi: Örgüt içerisindeki dikey yönlü bir değişim sürecidir. Terfi ile iş görenin yetki ve sorumlulukları artırılarak bulunduğu pozisyondan daha üst bir seviyeye yükselmesi sağlanmaktadır. Bu durumda iş görenin ücret ve statüsünde de

bir yükselme durumu oluşmaktadır. Terfi, aynı zamanda iş gören için önemli bir motivasyon kaynağıdır. Örneğin aday veya stajyer öğretmenin asli öğretmenliğe yükselmesi terfi için bir örnek olarak gösterilebilir.

2. İç Transfer: Örgüt içerisindeki yatay yönlü bir değişim sürecini ifade etmektedir. Örgüt içindeki boş bir kadroya yine örgüt içinden aynı pozisyonda çalışan başka bir iş görenin geçmesidir. İç transferde, ücret veya statü yükselme durumu söz konusu değildir. Kurumdan ayrılan bir sosyoloji öğretmenin yerine psikoloji öğretmenin getirilmesi bu duruma bir örnek teşkil etmektedir.

3. Rotasyon: İş gören gereksiniminin geçici olarak aynı ya da farklı bir birimden karşılanması anlamına gelmektedir. Rotasyon ile iş gören aynı işini yapmaya devam etmektedir. Örgütlerin sıklıkla kullandığı bir yöntemdir.

4. İş Zenginleştirme: İşyerinde mevcut iş görenlerin iş yükünün artırılarak kadroda oluşan boşluğun doldurulması anlamına gelmektedir. Özel bir okulda matematik öğretmeni olarak çalışan birinin ders saatlerinin artırılarak geometri dersine de girmesi bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

İş gören temininin iç kaynaklardan sağlanmasının olumsuz tarafı örgüt içerisinde yeni düşüncelerin ve fikirlerin ortaya çıkmasını engellemesidir. İç kaynak yönteminin örgüte ve iş görene sağladığı yararlar ise aşağıda yer verilmeye çalışılmıştır (Koçak, 2011: 76):

- Mevcut iş görenlerin moral ve motivasyonlarını yükseltmesi,
- Maliyetinin az olması ve zamandan tasarruf sağlaması,
- Yönetim ile iş görenler arasında fikir birliği sağlaması,
- Örgüt içinde hareketlilik ve dinamizm sağlaması,
- Terfi beklentisi olan iş görenlerin beklentilerini karşılaması,
- Dış kaynaklardan temin edilecek iş görenin örgüte uyum sorunun giderilmesidir.

1.2.2.2. Dış Kaynaklardan Aday Toplama

Dış kaynaklar aracılığı ile iş gören temin etmenin nedenlerine aşağıda yer verilmiştir (Can ve diğerleri, 1995: 115):

- Yeni işlerin ortaya çıkması ile oluşan zorunluluk,
- Yeni gelişmeler neticesinde teknik bilgi ve uzmanlık gerektiren işler için iş görene gereksinim duyulması,
- İşe yeni başlayan iş görenin kendini göstermesi ve kabul ettirmesi için yüksek performans göstermesi ve diğer iş görenleri de bu yönde motive etmesi,
- Söz konusu boş kadro için birden fazla aday bulunuyorsa ve bunlardan biri tercih edildiğinde diğer adayda oluşabilecek motivasyon kaybı,
- Aday iş gören sayısının arttırılarak en uygun adayın seçilebilmesidir.

İş görenin dış kaynaklardan sağlanmasında kullanılan başlıca yöntemler ise duyurular, internet, sosyal medya, kendiliğinden başvurular, aracı kurum ile başvurular, iş ve işçi bulma kurumları ve özel olaylardır. Bu yöntemler aşağıda sırasıyla ele alınmıştır:

Duyurular: Açık pozisyonların oluşması sonrası iletişim araçlarından gazete, dergi, radyo ve televizyon kullanılarak açık pozisyonlara uygun iş görenin aranması yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Altun, 2006: 7).

İnternet: Örgütlerin iş gören seçiminde karşılaştıkları sorunları ve harcadıkları zamanı minimum seviyeye çekebilmek için tercih ettikleri internet; kullanımının kolay olması, maliyetinin az olması, geniş bir aday havuzuna ulaşabilmesi, aranan yetkinlikteki iş görenlere daha hızlı ulaşabilme imkanı vermesi ve geribildirim sağlanması gibi sağladığı yararlar ile vazgeçilmez bir araç olmuştur (Balkan, 2012: 13). Günümüzde örgütlerin çoğunluğunda sanal işe alım teknolojileri kullanılmaktadır. Bu teknolojilerin kullanılmasında işe alım siteleri veya kurumsal web sitelerindeki insan kaynakları sayfaları aracılık etmektedir. Örgütler, özellikle işe alım sitelerini yaygın kullanım nedeniyle tercih etmektedir (Güler, 2006: 21).

Sosyal Medya: İşe alımlarda sosyal medya aracılığı giderek yaygınlaşmaktadır. Çoğunlukla kişilerin aile ve arkadaşları ile sosyalleşme olanağı sağlama amacı ile kullanılsa da günümüzde sosyal medya artık işe alım konusu içinde bir aracı olarak görülmeye başlanmıştır (Öz, 2014: 64).

Kendiliğinden Başvurular: Bu yöntem, işletmenin duyuru yapmamasına rağmen internet aracılığı ile veya bizzat kuruma gelerek başvuruda bulunulmasıdır.

İleride duyulabilecek ihtiyaçlar düşünülerek başvuruların saklanması kurumlar açısından faydalı olacaktır.

Aracılar Yoluyla Başvuru: İşletmelerin sıklıkla kullandıkları bir yöntem de kurum çalışanlarının tavsiyeleri doğrultusunda işe alım yapmaktır. Bu yöntem sayesinde işletmenin iş görenleri, hem işletmeyi hem de açık pozisyonların gerektirdiği nitelikleri daha iyi bilmeleri nedeniyle en uygun adayı tavsiye edebileceklerdir. Böylece önerilen kişinin de işletme ve iş hakkında yeterli bilgiye sahip olması mümkün olacaktır.

İş ve İşçi Bulma Kurumları: Bu kurumlar iş gören adayları ile iş gören arayışında olan kurumları bir araya getiren kuruluşlardır. Ülkemizde bu faaliyetleri yerine getiren başlıca kurum Türkiye İş Kurumudur. Devlet bünyesinde faaliyette bulunan kurumlar daha çok mavi yakalı iş görenlerin teminini sağlamaktadır. Özel iş ve işçi bulma kurumları ise ağırlıklı olarak beyaz yakalı iş görenlere yönelik faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu kurumlar sağladıkları fayda karşılığı olarak işletmelerden belli bir ücret temin etmektedir (Altun, 2006: 8).

Özel Olaylar: Özel olaylar fazla sayıda iş gören adayına ulaşmak için düzenlenen etkinlikleri ifade etmektedir. Bu olaylara üniversitelerde düzenlenen kariyer günleri veya istihdam fuarları örnek verilebilmektedir (Bingöl, 2010: 211).

1.2.3. Personel Seçimi Aşaması: Personel Seçiminde Kullanılan Teknikler

Kurumlar personel seçim aşamasında iş başvuru formu değerlendirme, özgeçmiş değerlendirme, psikometrik testler, mülakatlar ve referans araştırması gibi personel seçme tekniklerini kullanmaktadır. Belirtmiş olduğumuz tekniklerde yer alan mülakatlar ikinci bölümde detaylı olarak incelenecektir.

1.2.3.1. İş Başvuru Formu Değerlendirme

Birçok kurum özgeçmiş değerlendirmelerinde adaylardan kendi formları yerine kurumun iş başvuru formunu doldurmalarını tercih etmektedir. Bunun başlıca nedeni özgeçmişlerin kurumun seçim sürecinde ihtiyacı olan bilgileri kapsamayabileceğidir.

İş başvuru formlarında olması gerekli başlıca bilgiler aşağıda ele alınmıştır (Kızıloğlu, 2012: 57):

- Adayın adı, soyadı, doğum yeri, doğum tarihi, telefonu, adresi gibi kişisel bilgileri,
- Başvurduğu departman ve pozisyonu,
- Mezun olunan okullar ve mezuniyet ortalaması,
- Nerede ve ne seviyede öğrendiği yabancı dil bilgisi,
- Katılmış olduğu seminerler ve eğitimler,
- Önceki çalıştığı işyerleri, işe başlangıç-bitiş tarihleri, almış olduğu ücret bilgisi,
- Deneyimli ise önceki işyerlerinden, yeni mezunlar için ise mezun olduğu okuldan aldığı referanslar,
- Sağlığı ile ilgili bilgiler.

Mülakatta, iş başvuru formları sayesinde adaylar hakkında edinilen bilgiler doğrultusunda sorular sorulacağı ve görüşmenin bu yönde gerçekleştirileceği için de bu formlar önem taşımaktadır (Çevik, 2010: 19).

İş başvuru formlarında yukarıda belirtilen eğitim, yabancı dil, deneyim gibi temel bölümler dışında adayın özellikle belirtmek istediği konuları, kendisini ve kurumdan beklentilerini yazabileceği bir kısma da yer verilmesi adayı daha iyi tanıyabilmek için büyük önem taşımaktadır.

1.2.3.2. Özgeçmiş Değerlendirme

Özgeçmiş değerlendirme, doğrudan kuruma gelerek ya da çoğunlukla elektronik ortamda iletilen özgeçmişlerin mevcut açık pozisyonlar için işe alım kriterlerine göre değerlendirilmesi ve böylelikle adayların daha kuruma çağrılmasına gerek kalmadan elenmesi yöntemidir.

Özgeçmiş değerlendirme yöntemi ile işe alım, örgütler için maliyeti düşük ve kolay bir yöntemdir. Ekonominin kötü olduğu ve işsizliğin arttığı dönemlerde çok sayıda aday iş arayışına girmektedir. Kurumlar da bu süreçte özgeçmiş değerlendirme formları ya da özgeçmiş tarama yazılımları kullanarak çok sayıda

özgeçmişini değerlendirebilmekte ve zaman maliyetini azaltabilmektedir (Doğanalp, 2012: 77).

1.2.3.3. Psikometrik Testler

Psikometrik testler adayların bilgi, yetenek, kişilik gibi özelliklerini belirlemekte ve analiz etmektedir. Bu bağlamda psikometrik testler davranışsal bir ölçüm tekniği olarak ele alınmaktadır. Hazırlanan testlerden elde edilen değerler ile kişiler psikolojik ve fizyolojik niteliklerine göre değerlendirilebilmekte ve böylece bu soyut nitelikler sayısal olarak somutlaştırılmaktadır. Yapılan testlerin sonucunda aranan pozisyona en uygun adayın bulunmasında, adaylar arasında karşılaştırmalar yapmaya olanak tanınması açısından psikometrik test yöntemi etkin bir role sahiptir (Abalı, 2015: 16).

Örgütler psikometrik testleri iş gören seçiminde, iş görenleri mesleğe yönlendirmede, rotasyon ve terfide, eğitim gereksinimlerini tespit etmede, eğitimlerin verimliliğini artırmada ve iş görenler için önerilerde bulunmak için kullanılmaktadırlar (Özlü, 2006: 202).

Psikometrik yöntem, tüm iş gören adaylarına objektif bir şekilde uygulanırsa nesnel bir karşılaştırma olanağı sağlamaktadır. Ancak çok farklı amaç ve faydaları bulunan bu yöntemde tam bir nesnellik sağlanması imkanı bulunmamaktadır. Bu bakımdan, sadece test sonuçlarının değerlendirilmesi ile karar almak olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Yöntemin mutlaka mülakat gibi diğer seçim yöntemleri ile beraber kullanılması gerekmektedir (Gürer, 2017: 1007).

Psikometrik testler zeka, yetenek, kişilik ve başarı testleri olarak 4 grupta incelenebilir:

Zeka Testleri: Zihinsel yeteneklerin ölçülmesinde kullanılan zeka testlerinde ele alınan yetenekler; bellek, idrak etme, düşünsel özellikler, mantık, ifade düzgünlüğü, uyum çabukluğu, öğrenme, algılama hızı ve kavrayış gücüdür (Bingöl, 2010: 248).

Doğru iş görenin seçiminde bu testlerden olumlu sonuç almak için iş tanımlarının oluşturulması ve iş gereklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Her bir iş

için belirlenecek olan ideal yeterlilik seviyesi ile iş gören seçimi yapılabilir (Gürer, 2017: 1010).

Yetenek Testleri: Yetenek testleri, bir iş gören adayının fiziksel veya zihinsel her türlü yeteneğini tespit etme amacı ile yapılan testlerdir. Bu tip testler ölçülen yetenek açısından kişinin o andaki mevcut potansiyelini belirlediği gibi, belirli bir eğitimden sonra hangi aşamaya gelebileceğinin tespit edilmesini de sağlamaktadır (Abalı, 2015: 21).

Kişilik Testleri: Kişilik testleri, iş için iş görende bulunması gereken özellikler ile iş görenin kişilik özellikleri arasında ilişki kurulabilmesi amacıyla uygulanmaktadır. Testin sonucu doğrultusunda adayın kişilik özellikleri ve bunların ölçüleri ile işe ilişkin gereklilik ölçüleri arasındaki ilişki araştırılmaktadır (Gürer, 2017: 1011).

Başarı Testleri: İş gören adaylarının sahip oldukları bilgi ve yeteneklerin ölçümünde başarı testleri kullanılmaktadır. Bu testler, iş gören adayının yetkin olduğunu iddia ettiği işlerde başarı düzeyini ölçmeye yarar. Başarı testleri oldukça yaygın kullanılan bir yöntemdir. Yazılı, sözlü veya uygulamalı olarak yapılabilir (Bingöl, 2010: 250).

1.2.3.4. Referans Araştırması

Referans araştırması işe kabulü düşünülen aday hakkında çalıştığı eski işyeri yöneticisinden, ilk amirinden ya da insan kaynakları uzmanından; iş deneyimi bulunmaması durumunda da mezun olduğu okulun yönetiminden ve öğretmenlerinden alınan yazılı veya sözlü bilgilerdir.

Referans kontrolünde adayın önceki işyerindeki performansı, çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile ilişkileri, çalıştığı süre, almış olduğu ücret, devam durumu ve işten ayrılma sebebi hakkında bilgi edinilmeye çalışılır.

Referans araştırması adayın vermiş olduğu bilgilerin ve görüşmeler neticesinde aday hakkında yapılan değerlendirmelerin sağlanmasının yapılmasına katkıda bulunur. Fakat yine de referans kontrolüne fazla güvenilmemelidir. Çünkü aday hakkında görüş belirten kişilerin düşünceleri gerçekçi olmayabilmekte ve yanıltıcı değerlendirmeler yapılabilir.

1.2.4. Onay Aşaması

İşe alım sürecinin son aşamasını oluşturan onay aşaması; sağlık kontrolü, seçim kararının verilmesi, görüşülen diğer adayların bilgilendirilmesi ve işe yerleştirme ile oryantasyon eğitimi başlıkları altında incelenecektir.

1.2.4.1. Sağlık Kontrolü

İş gören adayının işe alınmasından önce herhangi bir sağlık sorunu olup olmadığının tespit edilmesi önem taşımaktadır. Sağlık kontrolü sırasında iş için gerekli olan fiziksel yetenekler belirlenir ve değerlendirilir. Sağlık kontrolü sürecinde aşağıdaki aşamalar ele alınmaktadır (Aldemir ve diğerleri, 1998:107):

- Görme ve işitme kabiliyeti incelenir,
- Ayakta durabilme ve yük taşıyabilme gücü belirlenir,
- İş için gerekli olan ritme direnebilme kabiliyeti tespit edilir,
- Sinirsel yorgunluklar ve eksiklikler saptanır,
- Genel fiziki durumu, dengesi, dikkati değerlendirilir,
- Ruhsal ve sinirsel özellikleri tespit edilir,
- Laboratuvar testleri yapılır.

Sağlık kontrolü yapılmasının amaçları ise aşağıdaki gibi ele alınmıştır (Kızıloğlu, 2012: 75):

- İş gören adayının işe uygunluğunun belirlenmesi,
- Fiziksel bakımdan iş için yeterli düzeyde olmayanların elenebilmesi,
- Önceden fiziki durumu saptanarak sonradan oluşabilecek tazminat iddialarının önlenmesi,
- Bulaşıcı hastalığı varsa adayın elenmesidir.

1.2.4.2. Seçim Kararının Verilmesi

Seçim kararının alınmasında yetkili olan kişi ya da kişiler kurumlar arasında farklılık gösterebilmektedir. Bazı örgütlerde insan kaynakları birimi özgeçmişleri ve iş başvuru formlarını inceleyerek değerlendirme yapar, ön görüşmeleri gerçekleştirir,

gerekli testleri uygulayarak referans araştırmalarını yapar. İş görüşmesini yapma sorumluluğu ve işe alım kararının verilmesi ise ilgili bölüm amirindedir. İnsan kaynakları ön elemeleri gerçekleştirdiği için yöneticiler de daha az zamanda ve daha kolay bir şekilde karar almaktadır. Bazı kurumlarda ise tüm aşamalarda yetki ve sorumluluk insan kaynakları birimindedir. Aile şirketlerinde ve küçük ölçekli kurumlarda ise çoğunlukla insan kaynakları birimi olmadığı için seçim kararını işletme müdürü veya sahibi vermektedir. İşin teknik özelliklerini bilmesi ve adayın performansını en iyi değerlendirebilecek kişi olması bakımından adayın ilk yöneticisinin de seçim kararı verilirken görüşünün alınması önem arz etmektedir (Küçükaya, 2006: 143).

İşe alım kararının verilmesinde sadece kurumun kabulü yeterli görülmemektedir. İş gören adayının da çalışma şartlarını kabul ederek iş teklifini onaylaması ve bunların belirginleştirilmesi gerekmektedir (Fındıkçı, 2001: 210).

1.2.4.3. Görüşülen Diğer Adayların Bilgilendirilmesi

İş gören seçim kararı aşamasından sonra görüşülen diğer adaylar mutlaka bilgilendirilmelidir. Bu bilgilendirme yapılırken adaya başvurusu için teşekkür edilmeli ve ileride oluşabilecek diğer açık pozisyonlar için özgeçmişinin saklanacağı ifade edilmelidir. Bu bilgilendirmenin kısa bir zaman dilimi içerisinde yapılması adayın olası diğer görüşmeleri için vereceği kararda etkili olmaktadır. Ayrıca bu durum kurumun imajını da olumlu yönde etkilemektedir (Göktaş, 2009:129).

1.2.4.4. İşe Yerleştirme ve Oryantasyon Eğitimi

Oryantasyon eğitimi, kuruma yeni girmiş olan iş görenlere işbaşı yapmadan önce veya işe ilk girmiş olduğu günlerde verilen eğitim türü olarak tanımlanmaktadır. Bu eğitim ile işin gerektirdiği bilgi ve becerilerin kazandırılması, yeni iş görenin işe ve örgüte uyumunun daha çabuk sağlanması amaçlanmaktadır (Kocabacak, 2011: 45).

Yeni işe alınan iş gören genelde aşağıda yer alan sorunlarla karşılaşmaktadır (Karakaş, 2014: 3):

- Yeni iş arkadaşlarıyla tanışmada çekingenlik göstermesi,
- Dışlanma duygusunu yaşaması,
- İş için gerekli fiziki şartlara uyum sağlayamama,
- Beklentileri ile karşılaştıkları arasında oluşabilecek uyumsuzluk,
- İlk defa girdiği bir iş ortamında duyabileceği endişe,
- Yalnızlık duygusunun hâkimiyeti.

Etkin bir oryantasyon programı yeni iş görenin örgüt kültürünü ve prosedürleri anlamasına yardımcı olmaktadır. En önemlisi ise kendisine ve üstlenmiş olduğu göreve değer verildiğini hissederek yeni iş ile ilgili endişelerinin giderilmesini sağlamaktadır.

Oryantasyon programı işletmenin tanıtımı, iş görene sağlanan olanakların açıklanması, adayın yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile tanıştırılması ve işle ilgili bilgilerin açıklanmasını kapsamaktadır. Sonuç olarak oryantasyon eğitimi personelin iş yerindeki ilk eğitimidir. Başarılı geçmesi personelin işletmeye ve işine daha kolay ve hızlı bir şekilde adaptasyonunu sağlamaktadır (Göktaş, 2009: 131).

1.3. İŞE ALIM SÜRECİNİN BAŞARISI VE SEÇME TEKNİKLERİNİN ETKİNLİĞİ

İşe alım sürecinin başarılı olması için etkin bir şekilde tasarlanması ve uygulanması gerekmektedir. Sürecin etkinliği adaydan beklenen yetkinliklere uygun seçme tekniğinin belirlenmesine bağlıdır. Örneğin öğretmen seçiminde iletişim becerisinin ölçülmesi için davranışsal yetkinlik bazlı mülakatın yapılması uygun olacaktır. Teknikler farklı yetkinlikleri değerlendirdikleri için seçim sürecinde farklı yöntemler bir arada kullanılır. Dolayısıyla tekniklerin uygulanma sıralaması da önem arz etmektedir. Tercih edilen seçim tekniklerinin uygulanma sırası ise iş başvuru formu değerlendirme, özgeçmiş değerlendirme, psikometrik testler ve son olarak da mülakatlardır (Kabaş, 2012: 25).

Tekniklerin sıralaması, geçerliliği, aday sayısı, maliyet ve seçme özelliğini analiz eden tablo aşağıda yer almaktadır: (Hacim: testin uygulanabileceği aday sayısı, iri-ince tane: seçme özelliği)

Tablo 2: İşe Alma Sürecinin Tasarımı İçin Karar Ağacı

	İş Başvuru Formu	Testler	Kişilik anketi	Çalışma örnekleri	Mülakat	Değerlendirme merkezi
Maliyet	Az	Orta	Orta	Orta	Orta	Yüksek
Geçerlilik	Orta	Yüksek	Orta	Orta	Yüksek	Yüksek
Yüksek/az hacim	Yüksek	Yüksek	Az	Yüksek	Az	Az
İri/ince tane	İri	İri	Orta	Orta	Orta	İnce
En iyi pozisyon	Ön	Orta	Son	Orta son	Orta son	Son

Kaynak: Türkben, 2019: 73.

Tabloyu değerlendirecek olduğumuzda seçme teknikleri içerisinde geçerliliği en yüksek tekniklerin mülakatların ve değerlendirme merkezinin olduğunu görmekteyiz. Değerlendirme merkezinin maliyetini ve uygulanabilirliğini göz önünde bulundurduğumuzda seçim teknikleri içerisinde en etkin tekniğin mülakatlar olduğunu söyleyebiliriz. Seçim tekniklerinin kullanımında en belirleyici etken iş başarısını öngörebilme dereceleridir. Yapılan bir araştırmaya göre tekniklerin iş başarılarını öngörebilme yüzdeleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

Tablo 3: Seçme Tekniklerinin İş Başarısını Öngörebilme Yüzdeleri

Seçme Teknikleri	Tahmin Yüzdesi
Birebir Mülakat	% 20
Referans Araştırması	% 26
Panel Mülakat	% 36
Yetenek Testi	% 53
Yapılandırılmış Davranışsal Mülakat	% 70

Kaynak: Bayraktar, 2002: 72.

1.3.1. Sayısal Başarı Kriterleri

Sayısal başarı kriterleri kolaylıkla ve nesnel biçimde ölçülmesi, güvenilirlik seviyesinin yüksekliği ve parasal ifade edilebilmesi nedeniyle en sık kullanılan kriterlerdir. Bu kriterler zaman, maliyet, kalite ve verimlilik (Türkben, 2019: 77).

Zaman kriteri, işe alım sürecinin planlanması ve aday havuzunun oluşturulması için kullanılan zamanı, boş kadronun ne kadar sürede doldurulduğunu ve personel talebinde bulunan birime yanıt verme süresini ifade eder (Kabaş, 2012: 33).

Maliyet kriteri, ilan verme ve reklam gibi kalemlerden oluşan aday havuzu oluşturmanın maliyetini, adaylara uygulanan test, mülakat ve değerlendirme merkezi gibi tekniklerin oluşturduğu işe alma maliyetini, devamsızlık gibi çalışma sorunlarının ve işten çıkarmanın maliyetini ifade eder.

Kalite kriterinde, seçme oranının (başvuruda bulunan aday sayısı / işe kabul edilen aday sayısı) düşük seviyede olması, kabul oranının (işe kabul edilen aday / teklifte bulunulan aday sayısı) yüksek düzeyde olması, başarı oranının (işe kabul edilen başarılı aday sayısı / diğer personellerin sayısı) yüksek olması ve iş gücü devir oranının (işten ayrılan personel sayısı / ortalama personel sayısı) düşük olması beklenir (Türkben, 2019: 77).

Verimlilik kriteri, işe alım sürecinde seçilen adayların sayısını ve işe alınmalarını ifade eder. Burada kullanılmakta olan ölçüm kriteri belirli bir zaman dilimindeki süreç içinde ilerleyen adayların sayısıdır. Bu sayı işe alım sürecinin de hacmini gösterir. Verimlilik genellikle süreç içerisindeki aşamalardan birindeki aday sayısı ile diğer aşamada yer alan aday sayısının karşılaştırılması yöntemi ile hesaplanır (Tüzüner, 2002: 107).

Genel bir değerlendirme yaptığımızda işe alım sürecinin başarısını ve seçme tekniklerinin etkinliğini toplam başvuru sayısı, nitelikli başvuru sayısı, seçim sürecinin maliyeti, aday havuzunun ve işe alım sürecinin tamamlanma süresi ve işe alınanların performansı belirlemektedir.

1.3.2. Sayısal Olmayan Başarı Kriterleri

İşe alım sürecinin ve seçim tekniklerinin başarısını değerlendirmede sayısal veriler dışında kullanılan kriterler aşağıda yer almaktadır (Tüzüner, 2002: 107):

- Kurum yöneticilerinin ve işe kabul edilen adayların duyduğu memnuniyet,
- İşe alım sürecinin iyileştirilmesi için getirilen öneriler,

- Müşterilerin memnuniyeti,
- İş görenlerin kuruma karşı tutumları,
- İnsan kaynakları biriminin yürütmekte olduğu hizmetin niteliği.



İKİNCİ BÖLÜM

İŞE ALIM SÜRECİNDE MÜLAKAT

2.1. MÜLAKATIN TANIMI VE ÖNEMİ

Mülakat kelimesi Türk Dil Kurumu tarafından işe alınacak kişiler arasından seçim yapabilmek amacıyla kendileriyle karşılıklı konuşma, görüşme olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, 15.06.2019).

Mülakat, adaya kurum ve iş hakkında bilgi vermek, özgeçmişte yazılan bilgilerin teyidini almak, özgeçmişte belirtilmeyen fakat iş için önemli konuları öğrenebilmek, adayın kişilik özelliklerini ve davranışlarını değerlendirebilmek, iş için gerekli yetkinliklere sahip olup olmadığını belirlemek, işten ve kurumdan beklentilerini anlamak ve adayın sorularını cevaplandırabilmek açısından oldukça önemli bir seçme tekniğidir (Çevik, 2010: 49).

Mülakat, adayı tanımanın yanı sıra işletmenin de adaya tanıtıldığı kişiler arası bir etkileşim süreci olarak ele alınmaktadır. Böylece gözlemlerle elde edilmesi zor olan verilere ulaşılabilmektedir. Elde edilen verileri çok iyi değerlendirerek kayıt altına almak gerekmektedir. Bu veriler seçim aşamasında belirleyici bir unsur oluşturacaktır (Avcı, 2017: 16).

Mülakatın en önemli özelliği iş gören seçimi sürecinde daha çok kağıt üzerinden değerlendirilen aday ile yüz yüze iletişimin gerçekleşmesidir. Böylece mülakat, aday iş görenleri değerlendiren bir araç olarak ön plana çıkmaktadır. İş gören adayının kurumun çalışanı olması büyük ölçüde mülakatın sonucuna bağlı olmaktadır (Fındıkçı, 2001: 196).

İş görüşmesine gelen her aday, görüşmecinin kendisine olan yaklaşımını ve davranışlarını değerlendirerek kurum ile görüşmeciyi özdeşleştirecektir. Dolayısıyla kurum ile ilgili bir kanıya sahip olacaktır. Görüşme tamamlandıktan sonra ise kurum ile ilgili fikir ve düşüncelerini sosyal çevresiyle paylaşacaktır. Bu noktada mülakatlar kurum imajı açısından da önem taşımaktadır (Tarhan, 2006: 7).

İletişim teknolojilerinin sunduğu olanaklar sayesinde işe alım süreçleri büyük ölçüde hız ve etkinlik kazanmıştır. Duyuruların yapılması, başvuruların kabulü ve referansların kontrol edilmesi gibi süreçlerde teknolojinin sağladığı imkanlar

artmıştır. Fakat yüz yüze görüşmenin sağladığı beden dili, jest ve mimiklerin yerini alabilecek bir teknoloji mevcut değildir (Barutçugil, 2004: 264).

Mülakatın yüz yüze bir iletişim aracı olması her iki taraf için de onu vazgeçilmez kılan en önemli nedendir. Çünkü gerek görüşmeci gerekse aday, yüz yüze bir iletişim sonucu oluşan düşüncelerine her şeyden daha çok önem verecektir (Tarhan, 2006: 7).

İşe alım yöntemleri içerisinde mülakat, uygulanmasının kolaylığı ve maliyetinin düşük olması nedeniyle de en sık uygulanan seçme tekniğidir.

2.2. MÜLAKATIN AMAÇLARI

Mülakatın esas amacını iş gören adayları arasından işe en uygun adayın seçilmesi oluşturmaktadır. Dikkat edilirse bu amaç aslında bütün seçim sürecinin de amacını oluşturmaktadır. Dolayısıyla mülakat, seçim sürecinin “doruk noktası” biçiminde değerlendirilebilir (Fındıkçı, 2001: 196).

Mülakat özetle üç işlevi yerine getirmektedir. Bu işlevler (Bingöl, 2010: 256):

- 1.Adayın kişiliğini değerlendirebilme amacı ile bilgi sağlamak,
- 2.Adayın kendisi hakkında daha önce verdiği bilgiyi kontrol etmek, deneyiminin ve yetkinliklerinin iş için uygunluğunu incelemek ve değerlendirmek,
- 3.Adaya iş ve kurum hakkında bilgi vermek. Mülakatta bu bölüme sıklıkla yer verilmemesine rağmen oldukça önem arz etmektedir. Çünkü seçim kararı karşılıklı alınan bir karardır. Görüşmeci iş gören adayını seçerken adaya kurumu seçmesi için de gerekli bilgileri verir.

2.3. MÜLAKAT SÜRECİ

2.3.1. Hazırlık

Mülakat öncesi hazırlık aşamasında herhangi bir karışıklık olmaması için görüşmenin yapılacağı yerin, zamanının, kim ya da kimler tarafından gerçekleştirileceğinin ve uygulanacak mülakat yönteminin belirlenmesi

gerekmektedir. Mülakat için en uygun zaman dilimi sabah saatleridir. Mülakat için gerekli süre on beş dakika ile bir saat arasındadır.

Mülakatın yapılacağı ortamın hazırlanması, adayların ve görüşmecilerin oturma şekillerinin ayarlanması ve gerekli malzemelerin el altında bulunması da gerekmektedir. Ayrıca görüşme ortamının adayın dikkatini bozmayacak fiziki koşullara sahip olması ve rahat edebileceği bir yer olması da önemlidir. Çünkü bu şekilde adaydan daha doğru ve geniş bilgiler elde edilebilir (Balkan, 2012: 38).

Görüşmeci hazırlık aşamasında görüşeceği adaylar ile ilgili bilgi sahibi olmalıdır. Mülakat esnasında adayın özgeçmişini okumak aday açısından oldukça rahatsız edici bir durum olup mülakata hazırlık yapılmadığı, önem verilmediği ya da düzensiz olduğu imajını verecektir (Aldemir ve diğerleri, 2004: 140).

Görüşmeci, iş gereklerini ve iş tanımlarını inceleyerek görüşme kapsamına alacağı konuları saptamalıdır. Soruların duruma ve yetkinliklere göre hazırlanması seçimin etkinliğini ve değerlemenin güvenilirliğini arttıracaktır. Örneğin doldurulacak pozisyon için tecrübe istenip istenmediği önemlidir. Buna göre soruların deneyimli ve yeni mezun adaylar için ayrı ayrı hazırlanması gerekebilecektir (Balkan, 2012: 38).

2.3.2. Mülakatı Yapacak Kişi / Kişilerin Belirlenmesi

Mülakat sürecinin en önemli aşamalarından biri mülakatı yapacak kişi ya da kişilerin belirlenmesidir. Bu konu genellikle kurum içinde çatışmaya sebep olacak düzeyde sorunlara yol açabilir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken en önemli husus görüşmecinin eğitilmiş ve yetkin olmasıdır. Genellikle tercih edilen mülakatın bir komite ya da kurul tarafından gerçekleştirilmesidir. Çünkü değerlendirme ve karar alma aşamasında olayın kişisellikten kurtarılması ve adayın farklı yönlerden değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu noktada insan kaynakları uzmanı, iş görenin alınacağı birimin yöneticisi ve üst düzey bir yöneticiden oluşan bir kurul mülakatın başarılı sonuç vermesinde önem taşıyacaktır (Fındıkçı, 2001: 203-204).

Görüşmecinin diğer iş görenlerden ayrı bir iş tanımının olması da önem arz etmektedir. Bu tanımda kişisel yetkinlikler, deneyim ve başarımlar ana başlıkları oluşturur (Aldemir ve diğerleri, 2004: 144).

2.3.3. Mülakatın İçeriği ve Uygulanması

Mülakatın aşamaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Fındıkçı, 2001: 205):

- İş gören adayı ile tanışma,
- İş gören adayının özgeçmişini anlatması,
- Özgeçmiş ile ilgili anlaşılmayan konuların sorularak öğrenilmesi,
- İşin gerektirdiği niteliklerin iş gören adayında bulunma seviyesini öğrenmeye yönelik mülakat,
- Mülakat esnasında oluşan soruların cevaplanması,
- Görüşme bitiminde adaya geri bildirim yapılması,
- Kararın kendisine ne zaman ve nasıl verileceğinin anlatılması,
- Adaya ücret talebinin sorulması,
- Mülakatın bitirilmesi.

Mülakatın başarılı bir şekilde sürdürülmesi için gerekli olan üç temel yetkinlik soru sorma, dinleme ve özetleme becerileridir. Mülakat sırasında adayın beden diline ve ses tonuna dikkat edilmesi ve bunların sözel ifadelerle tutarlılığına dikkat edilmesi gerekmektedir. Mülakat sırasında adaya amacına uygun sorular belirli bir mantık sırasına göre sorulmalıdır. Yönlendirici ya da çoklu sorular sormaktan kaçınılmalıdır. Görüşmeci mülakat esnasında aday ile ilgili notlar almalı, onu açık ve detaylı yanıtlar vermesi için teşvik etmeli ve cevaplarını dikkatli bir şekilde dinlemelidir (Barutçugil, 2004: 273).

2.3.3.1. Soru Yapıları

Mülakatın uygulanmasında görüşmecinin doğru soruları sorabilmesi ayrı bir önem taşımaktadır. Soru yapıları genellikle dört başlık altında toplanmaktadır.

1. Açık Uçlu Sorular: Yanıtları kısıtlamayan ya da tespit edilmeyen sorulara açık uçlu sorular denmektedir. Bu tarz sorular adayın bakış açısını tespit etmek açısından önem arz etmektedir. Açık uçlu sorular görüşülenlerin daha fazla konuşmalarını teşvik eder. Bu da onların duygusal durumları, kelime bilgileri, önyargıları hakkında görüşene bilgi verir. Açık uçlu soruların sakıncası görüşülene

daha fazla kontrol hakkı tanıdığından görüşmenin gelişmesini yönetmek ve kontrol etmek daha zordur.

2. Kapalı Uçlu Sorular: Olası yanıtları sınırlayan sorulara kapalı uçlu sorular denmektedir. Kapalı uçlu sorular özellikle geniş kapsamlı nesnel bilgi gerektiğinde kullanılır. Kapalı uçlu soruların cevaplanması kolay olduğu gibi görüşenlerin bu soruları kaydetmesi ve analiz etmesi de kolaydır. Kapalı uçlu soruların sakıncası ise adayın serbest konuşmasını teşvik etmekten uzak olması ve aday hakkında detaylı bilgi edinmenin zorlaşmasıdır (Özkan, 2007: 45).

3. Yönlendirici Sorular: Görüşmeci iş gören adaya sorduğu sorunun yanıtını önceden belirlemiştir ve adaya istediği yanıtı alacak şekilde soruyu yöneltir. Mülakattaki yönlendirici sorular esas itibari ile ön yargılı sorular olarak değerlendirilebilir. Görüşmeci adaya doğru cevabı dolaylı olarak önermiş bulunur. Böylelikle adayların soruları gerçek kişilik ve davranışsal özelliklerini yansıtmayacak şekilde cevaplamalarına sebebiyet vermiş olur.

4. Sondajlama Soruları: Adaya yöneltilen sorunun cevabını aldıktan sonra bu soruyu izleyen cevapları açmak için kullanılan sorulara sondajlama soruları denmektedir. Sondajlama sorularına konunun açılması, cevabın daha derinleştirilmesi veya genişletilmesi ya da herhangi bir tutarsızlığın açıklanması için başvurulmaktadır (Balkan, 2012: 57).

2.3.3.2. Soru Türleri

Soru türleri öznel ve nesnel sorular olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Öznel sorular nitelik içeren sorulardır. İlgi, örgütlenme, dikkat etme ve değer yargıları gibi kavramları içermektedir. Nesnel sorular ise anlama, uygulama, analiz, sentez ve değerlendirme gibi bilgi içeren sorulardır (Gürer, 1990: 42-48).

2.3.4. Mülakatın Sona Ermesi

Görüşmeci mülakatın sonlandığını belli etmek için adaya açık bir işaret vermelidir. Çünkü uygulamada adaylar mülakatın ne zaman bittiğinden emin olamamaktadır. Bu durumun yaşanmaması için görüşmecinin “kullandığı kalemi

masaya bırakması“, “teşekkür etmesi“ veya “ayağa kalkması“ gibi davranışlarda bulunması gereklidir (Bingöl, 2010: 256).

Mülakatın bitirilmesi aşamasında iş gören adayı ile anlaşmaya varılan konular tekrarlanmalı ve olası yanlış anlaşılımların önüne geçilmelidir (Çevik, 2010: 56).

2.3.5. Değerlendirme

Mülakat tamamlandıktan hemen sonra kurum tarafından önceden oluşturulmuş ve adayın işe uygunluğunu belirleme ölçütlerinin yer aldığı mülakat değerlendirme formu doldurulmalı ve aday hakkındaki görüş ve değerlendirmeler mutlaka yazıya dökülmelidir.

Mülakattan sonra dikkat edilmesi gereken hususlar (Barutçugil, 2004: 276):

- Mülakattan sonra karar vermek için geçecek zaman kabul edilebilir bir süre olmalıdır. Mülakat sonrasında uzunca bir süre yanıt alamayan aday iş arayışlarını sürdürebilir ve belki bu arada kendisine önerilen bir başka işi kabul edebilir.
- Mülakat sonrası uygun bulunan ancak daha iyi bir aday olduğu için iş teklifi yapılamayan adaylara olumsuz yanıtını vermekte aceleci olunmamalıdır. En iyi adayın fikir değiştirmesi ve iş teklifini kabul etmemesi durumunda ikinci veya üçüncü en iyi adaya iş teklif edilebilir.
- Olumsuz cevap verilen adaylara karşı duyarlı olmak, onlarla olumlu ilişkiler kurmak ve en azından onların kurum hakkında olumsuz bir imaj geliştirmemelerini sağlamak gerekir.
- Olumsuz cevap verilen adaylara başvurularının belirli bir süre saklanacağı ve uygun bir pozisyon açıldığında kendilerinin tekrar değerlendirmeye alınabileceği yazılı olarak bildirilmelidir.

2.4. MÜLAKAT UYGULAMA ALANLARI

Mülakatlar iş gören seçimi dışında terfi uygulamalarında, performans değerlendirme çalışmalarında ve işten ayrılanların ayrılma sebeplerini tespit etmede

de kullanılmaktadır. Dolayısıyla mülakatlar konusu ve amacı bakımından farklılıklar göstermektedir. Bunlar:

2.4.1. Yükselme (Terfi) Mülakatı

Kurumda halen çalışmakta olan ve bir üst pozisyona aday olan kişiler ile kurum yöneticileri arasında yapılan mülakattır. Bu mülakatta adayın genel özelliklerinden ziyade bir üst pozisyona uyum sağlayıp sağlayamayacağı görüşülüp değerlendirilir.

2.4.2. Performans Değerlendirme Mülakatı:

Kurumda uygulanan performans değerlendirme sonuçlarının iş görenlere olumlu ya da olumsuz geri bildirimlerinin yapıldığı mülakattır. Performans değerlendirme mülakatları iş görenlerin kendilerini geliştirebilmeleri ve motive olmaları açısından önem taşımaktadır (Tural, 2007: 60).

2.4.3.Çıkış Mülakatı

İşten ayrılan personel ile işletmeyi temsil yetkisine sahip uzman kişi arasında gerçekleşen ve işten çıkış ya da çıkarılma sebeplerinin konuşulduğu mülakattır. Çıkış mülakatlarında iş görenler daha samimi ve açık sözlü olmaktadır. Dolayısıyla iş görenlerin memnuniyet durumu ve performansları hakkında bilgi toplama açısından önemli bir fırsat olarak görülmelidir (Kumaş ve Tozkoparan, 2006: 151).

2.4.4. Özel Amaçlı Mülakatlar

Özel amaçlı mülakatlara yöneticilerin belli bir sorunu çözüme kavuşturmak için elemanlarıyla yaptıkları mülakatları, kurum içinde insan kaynakları politikasına ilişkin bilgi toplamak ve belli bir tasarının geliştirilmesi için yapılan mülakatları örnek olarak gösterebiliriz (Altun ve Kovancı, 2004: 57).

2.5. MÜLAKAT TÜRLERİ

Bu bölümde mülakatlar yapısına, içeriğine ve yöntemine göre üç farklı başlık altında incelenecektir.

2.5.1. Yapısına Göre Mülakat Türleri

Mülakatların en önemli özelliğini soru türleri ve yapılandırılma dereceleri oluşturmaktadır. Yapısına göre mülakatlar temel olarak yapılandırılmış, yapılandırılmamış ve karma mülakatlar olarak gruplandırılabilir.

2.5.1.1. Yapılandırılmış Mülakat

Yapılandırılmış mülakatlarda ilk olarak iş analizinden faydalanılarak mülakat soruları hazırlanır. Sonrasında ise hazırlanan soruların bütün adaylara aynı düzen içerisinde sorulması aşamasına geçilir. Adayların vermiş oldukları yanıtlar puanlandırılır ve son olarak verilen yanıtlar önyargıyı azaltabilmek için bir grup tarafından tartışılarak aday hakkında seçim kararı verilir. Yapılandırılmış mülakatlarda önceden belirlenmiş standartlaştırılmış sorular sayesinde adaylar arasında nesnel bir karşılaştırma yapılmış olur.

Yapılandırılmış görüşmelerde iş gören adaylarına dört tarzda soru sorulabilmektedir (Solmuş, 2003: 9):

1. Ortamsal sorular: Adayın belirli bir durumda nasıl davranacağını belirleyebilmek amacıyla hazırlanan sorulardır. Örneğin “çalışma arkadaşlarınızın bazılarının olmadığı bir durumda işinizi nasıl yapacağınızı tasvir eder misiniz“?

2. İşle ilgili bilgi düzeyine ilişkin sorular: Adayın, işin gerektirdiği bilgi birikimine sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla hazırlanan sorulardır. Örneğin “bir dizel motorunun bakım ve onarımını nasıl yaptığınızı tanımlar mısınız“?

3. İş simülasyonuna ilişkin sorular: İşin kapsamıyla yakından ilişkili olan sorulardır. Örneğin “fren balatalarının yerleştirilmesi sürecindeki adımları açıklar mısınız“?

4. İş gören gerekliliklerine ilişkin sorular: Adayın belirli iş koşulları için hazır ya da iş için istekli olup olmadığıyla ilgili olan sorulardır. Örneğin “altı aylık bir eğitim programından sonra işe başlamayı düşünür müsünüz“?

Yapılandırılmış mülakat sürecinde aşağıdaki önlemler alınmalıdır (Şencan, 2005: 604-605):

- Ölçülebilir değerlendirme kriterleri belirlenir.
- İş için gerekli olan bilgi, yetenek ve becerilerin listesi çıkarılır.
- Belirli bir iş için kişilere sorulacak soruların listesi oluşturulur. Çok sayıda soru sorularak mülakat süresi uzun tutulur.
- Tüm kişilere aynı sorular sorulur. İzleme ve teşvik etme soruları mümkün olduğu kadar kısıtlanır.
- Her bir soruya verilmesi gereken veya verilebilecek standart cevap belirlenir ve bu cevap karşılaştırma kriteri olarak kullanılır.
- Sorulara verilen yanıtların puanlama formatı belirlenir.
- Değerlendirmenin panel grubu çerçevesinde yapılması sağlanır.
- Mülakatı yapacak kişiler eğitilerek puanlamanın nasıl yapılacağı hakkında kendilerine bilgi verilir.
- Puanlamada ayrıntılı bir dereceleme ölçeği kullanılır.
- Mülakatçıların verdikleri puanlar istatistiksel olarak toplanır.
- Mülakat sistemi belirli sayıda kişiyle görüşüldükten sonra tekrar gözden geçirilir.

Tam yapılandırılmış mülakat uygulamalarında değerlendiricilerin verdikleri puanların birbiriyle tutarlı olma durumu daha iyi araştırılır. Yapılan araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirliğin yapılandırılmış mülakat uygulamalarında daha yüksek çıktığı bulunmuştur.

Yapılandırılmış mülakatın olumsuz tarafı ise mülakat esnasında görüşmecinin aklına gelen ve merak ettiği soruları sormasına engel olmasıdır. Bu durumda aday hakkında ayrıntılı bilgi edinebilme olanağı da sınırlanacaktır. Ayrıca adayın farklı yönlerini öğrenme noktasında da görüşmeciyi kısıtlamaktadır (Bingöl, 2010: 258).

2.5.1.2. Yapılandırılmamış Mülakat

Yapılandırılmamış mülakat “önceden görüşme sorularının ve konularının belirlenmediği ve belli bir görüşme planının oluşturulmadığı mülakat yöntemidir“. Mülakat esnasında görüşülen konular mülakat amacından çok tesadüflere dayanır. Yapılandırılmamış görüşme yönteminin yarattığı sorunlar; aday ile ilgili gerçek verilerin saptanmasının zorluğu, doğru adayı belirlemek için geçerliliğinin düşük olması, yapılan görüşmenin söz konusu işle bağlantısının zayıf olabilmesi ve adaya özel sorular yöneltilmesi olarak sıralanabilir (Küçükkaya, 2006: 121-122).

2.5.1.3. Karma Mülakat

Karma mülakat yöntemi “yapılandırılmış ve yapılandırılmamış mülakat yönteminin birlikte uygulanma şeklidir“. Karma mülakatta yapılandırılmış mülakat yönteminde olduğu gibi sorular önceden hazırlanmakta fakat görüşmeci gerek gördüğünde ya da mülakatın gelişimine göre adaya ek sorular yöneltebilmektedir. Bu tarz görüşmelerde alınan bilgiler yapılandırılmış görüşmelerdeki kadar güvenilir olmamakla birlikte elde edilen bilgilerin daha zengin ve kapsamlı olduğu gözlenmektedir (Erdoğan, 2013: 103).

Karma mülakat tekniği için aşağıdaki sorular örnek gösterilebilir:

- Neden bu çalışma alanını seçtiniz?
- Gelecekteki mesleki planlarınız nelerdir?

Karma mülakat yönteminde adaylar hakkında daha fazla bilgi edinebilme olanağı vardır. Fakat görüşmecilerin yetkin olmadığı durumlarda, mülakat esnasında önceden belirlenen sorulara alınan yanıtların ikinci plana atılıp mülakatın tamamen plansız bir şekilde ilerleme tehlikesi de bulunmaktadır (Çevik, 2010: 61).

2.5.2. İçeriğine Göre Mülakat Türleri

2.5.2.1. Davranışsal / Yetkinlik Bazlı Mülakat

Yetkinlik bazlı mülakat yönteminde görüşmeci, adaylara işe özel davranış boyutlarındaki yetkinliklerini ve yeteneklerini tespit etmek için sorular yöneltmektedir. Yetkinliğe dayalı görüşmenin önemi, adayın geçmişte göstermiş olduğu davranışları inceleyerek gelecekte göstermesi olası davranışlarının tahmin edilmesidir. Yetkinliğe dayalı mülakat “en güvenilir ve doğru sonuçların verildiği mülakat türüdür” (Göktaş, 2009: 150).

Yetkinlik bazlı mülakatlarda sağlıklı ve objektif bir değerleme süreci için S.T.A.R. tekniği kullanılabilir.

S (SITUATION) : İçinde bulunulan durum

T (TASK) : Görev

A (ACTION) : Olayı çözmek için başvurulan hareketler

R (RESULT) : Sonuç

S.T.A.R tekniğinin soru örneğinde durum, görev, hareket ve sonucu ortaya çıkarmaya yönelik soru rnekleri (Tütüncü, 2015: 29):

a- “Bir problemi çözerken iyi bir yargılama ve mantık yürütme süreci kullandığınız duruma örnek veriniz“?

b- “Bir problemi çözerken sorunun nedenini araştırdığınız bir duruma örnek veriniz“?

c- “Potansiyel sorunları önceden sezdiğiniz ve bunlar için önlemler aldığınız duruma örnek veriniz“?

d- “Bir sorun ile ilgili karar vermeden önce hangi adımları takip edersiniz“?

2.5.2.2. Durumsal / Sorun zme Mülakatı

Sorun zme mülakatı adayların sorunları çözebilme becerilerini belirlemek amacı ile yapılmaktadır. Bu görüşmede iş gören adayına bir sorun ya da sorunlar dizisi verilerek "siz bu durum karşısında nasıl davranırdınız, problemi nasıl çözmeye alışırdınız"? şeklinde sorular yöneltilerek adaydan bu soruna çözüm yolları bulması

istenir. Adayın soruna yaklaşım biçimi ve sorunu çözme yolları irdelenir ve aday değerlendirilir. Adaydan çözümü talep edilen varsayıma dayalı sorunun, açık olan işi yaparken karşılaşılabileceği türden olmasına dikkat edilmelidir. Bu sayede görüşmenin geçerliliği artmış olacaktır. Sorun çözme mülakatları genelde yönetici seçimlerinde kullanılmaktadır (Isır, 2006: 124).

Bu yöntem değerlendirilecek olursa (Kovancı ve Altun, 2004: 58):

- Adaylar dar bir kapsamda değerlendirilmektedir,
- Soruların belirlenmesi zordur,
- Adayın her alana ilgi duyması beklenmemelidir,
- Adaya yöneltilen sorular ile ileride karşılaşması muhtemel konuların uyumlu olması gerekmektedir.

2.5.2.3. Stres Mülakatı

Adayın işin uygulanmasında yoğun bir şekilde stresle baş etmesi gerekiyorsa stres mülakat yöntemine başvurulmaktadır. Bu yöntemde adayları zorlayacak sorular sert bir üslupla sorulur ve kısa bir zaman dilimi içerisinde yanıtlanması beklenir. Buradaki amaç iş gören adayının stres altında göstereceği davranışları ölçebilmektir (Isır, 2006: 125).

Mülakat sırasında uygulanabilecek stres yaratma tekniklerinden bazıları şunlardır (Barutçugil, 2004: 270):

- "Adayın mülakattan önce uzun süre bekletilmesi",
- "Görüşmecinin mülakatın ilk beş ya da on dakikasında hiçbir şey söylememesi",
- "Adayın kendisini tanıtmaya fırsat verilmeden ona sert ve zor bir soru sorulması",
- "Adayın verdiği bir yanıtı karşı çıkılarak bir anlaşmazlık veya çatışmacı durum yaratılması",
- "Görüşmecinin aday yanıtını verdikten sonra uzun bir süre sessiz kalması ve adeta rahatsız edici bir boşluk oluşturması"
- "Görüşmecinin bir toplantıya ya da randevuya çok geç kalmış gibi davranarak sık sık ve sinirli bir şekilde saatine bakması",

- "Görüşmecinin çok ilgisiz davranması hatta uyuyakalmak üzere olduğu izlenimini vermesi".

2.5.2.4. Sunum Mülakatı

Sunum mülakatında adaylara hazırlanmaları için önceden bir konu verilir ve bu konu ile ilgili adaylardan bir sunum yapmaları talep edilir. Belirlenen konu adaylara mülakattan bir süre önce verilebileceği gibi mülakata geldikleri zamanda veya mülakat yapılmadan hemen öncesinde de verilebilir. Bu mülakat yöntemi ile adayın konuyu nasıl aktardığına, diksiyonuna, iletişim becerisine ve konuyu değerlendirme biçimine dikkat edilir. Sunum mülakatları araştırmanın konusunu oluşturan öğretmen işe alımlarında da çoğunlukla uygulanmaktadır (Çetin, 2016: 34).

2.5.3. Yöntemine Göre Mülakat Türleri

2.5.3.1. Birebir Mülakat

Birebir mülakat, “tek bir görüşmeci ile tek bir aday arasında gerçekleşen görüşme” olarak tanımlanabilir. Birebir görüşmede aday tek bir görüşmeci ile mülakatı gerçekleştirdiği için soruları daha rahatlıkla yanıtlayabilir. Bu durum da aday hakkında daha fazla bilgi edinilmesini sağlar (Eryaşa, 2015: 65).

2.5.3.2. Sıralı Mülakat

Sıralı mülakat "Bir adayın peşi sıra birden fazla görüşmeci ile tek tek görüşmesi" şeklinde tanımlanabilir. Özellikle görüşülecek aday sayısının az olduğu ve iş gören gereksiniminin acil olmadığı zamanlarda uygulanmaktadır. Sıralı mülakatlarda birebir fakat birbiri ardına birkaç mülakat uygulanmaktadır. Burada her bir görüşmeci ilgili pozisyonun tek bir boyutunu incelemektedir (Özkan, 2007: 36).

2.5.3.3. Panel Mülakat

Panel mülakat “iki veya daha fazla görüşmecinin yer aldığı, soruların adayın strese veya baskıya dayanıklılığını ölçmek için yöneltildiği mülakat yöntemidir“. Bu mülakat yönteminde farklı görüşmeciler tarafından adaya çapraz sorular sorulmakta ve adaydan aynı düzen içinde ve doğrulukta yanıtlar vererek bilgi güvenilirliğini sağlaması beklenmektedir (Eryaşa, 2015: 65).

2.5.3.4. Toplu Mülakat

Toplu mülakat "bir veya daha fazla görüşmecinin birkaç adayla aynı anda görüşme yapması yöntemidir". Bu mülakat yönteminde genellikle belli bir konu hakkında adayların kendi aralarında tartışmaları istenir. Tartışma boyunca görüşmeci herhangi bir müdahalede bulunmayarak adayların konuya ve gruba olan hakimiyetlerini ve grup içerisindeki davranışlarını gözlemleyerek değerlendirmelerde bulunur. Bu teknik aynı zamanda yöneticiler için zamandan da tasarruf sağlar (Bingöl, 2010: 260).

2.6. MÜLAKAT HATALARI

Mülakatın tarafsızlığını ve etkinliğini engelleyen dolayısıyla değerlendirmelerin de hatalı olmasına yol açan birçok etken bulunmaktadır. Mülakatın güvenilir ve başarılı sonuç verebilmesi için hataya yol açan nedenlerin bilinmesi ve bunlardan kaçınılması gerekmektedir.

2.6.1. Sosyopsikolojik Mülakat Hataları

Görüşmecinin, içinde bulunduğu toplumun yapısından ve genel davranış tarzından etkilenmesi sosyopsikolojik hatalara sebebiyet verebilmektedir. En çok karşılaşılan sosyopsikolojik hatalar; hale etkisi, kalıp yargılar, ilk izlenim hatası, benzerlik hatası, zıtlık hatası ve olumsuz bilginin hakim olmasıdır.

Hale Etkisi: Görüşmecinin, adayın tek bir özelliğinin etkisinde kalarak tüm değerlendirmelerini bu etki altında şekillendirmesi durumudur. Örneğin görüşmeci, adayın mezun olduğu okulun etkisi altında kalırsa, adayın diğer niteliklerini hesaba katmayabilir. Adayı diğerlerinden üstün tutabilir ve onun öteki özelliklerini de üstün görmeye başlayabilir. Hale etkisi ters tepki de yaratabilir. Örneğin adayın mezuniyet not ortalaması düşükse, görüşmeci onun diğer yetkinliklerini de küçümseyebilir. Hale etkisi yanlış karar alınmasına ve bundan hem kurumun hem de başvuran adayların zarar görmesine yol açabilir (Gürer, 1990: 97).

Kalıp Yargılar (İrk, cinsiyet ve yaşla ilgili önyargılar): Kalıp yargılar, içinde bulunulan toplumun sosyo-kültürel özelliklerinden kaynaklanan, erken yaşlarda oluşmaya başlayan ve bu yüzden değiştirilmesi zor olan ön yargılardır. Bu ön yargılar genellikle ırk, yaş ve cinsiyet ile ilgilidir. Adayların tarafsız bir şekilde değerlendirilmesi için görüşmecinin bahsetmiş olduğumuz bu ön yargılardan uzak olması ve objektif değerlendirmeler yapması gerekmektedir (Çevik, 2010: 72).

İlk İzlenim Hatası: Adayın dış görünümüne ve hatta adayla görüşme yapılmadan önce onun hakkında sahip olunan bilgiye dayalı olabilmektedir. Karşı taraf üzerinde bırakılan ilk izlenim oldukça önemlidir. Yapılan birçok araştırma, görüşmecilerin aday hakkında vermiş oldukları kararları mülakatın ilk dakikaları içerisinde verme eğiliminde bulunduklarını ve kalan sürede ise bu düşüncelerini destekleyen bilgiler elde etmeye çalıştıklarını göstermektedir. İşe alım kararının sağlıklı bir biçimde alınması için adayın mülakattaki genel performansının değerlendirilmesi gerekmektedir (Aldemir ve diğerleri, 2004: 136).

Benzerlik hatası: Görüşmecilerin kendi ilgi alanlarına ve değer yargılarına sahip adaylara yakınlık göstermesidir. Görüşmeciler kendilerinden farklı olan adaylara olumsuz yaklaşabilmektedir. Bu hatanın belirgin özelliği görüşmecide adayın zayıf yanlarının görülmesini engellemesidir (Çevik, 2010: 77).

Zıtlık hatası: Aynı pozisyon için birçok adayla görüşme yapmak ve bilinçli ya da bilinçsiz olarak onları birbirleri ile karşılaştırmak sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Bununla beraber adaylar birbirleri ile değil, işletmenin başarılı bir aday için oluşturmuş olduğu standartlarla karşılaştırılmalıdır.

Olumsuz bilginin hakim olması: Görüşmeciler adayların pozitif yanlarından çok negatif yanlarını görmeye yatkındır. Örneğin bir özgeçmişi ya da başvuruyu

incelediği zaman ağırlıklı olarak olumluyu değil olumsuzlu aramaya eğilim gösterir. Bu durum, mülakatlarda da ortaya çıkabilmektedir (Aldemir ve diğerleri, 2004: 136).

2.6.2. İletişim Engellerinden Kaynaklanan Mülakat Hataları

Mülakatın tarafsız ve etkin bir şekilde neticelendirilmesi için görüşmeci ile aday arasındaki olumlu iletişimin etkisi büyük önem taşımaktadır.

Fiziksel Özelliklerden (Sözel Olmayan Davranışlardan) Etkilenme: Görüşmeciler, iş gören adayının fiziki görünümünden etkilenebilmektedir. Yapılan araştırmalarda çekici görünüme sahip adayların, çekici bulunmayan adaylardan daha fazla oranda tercih edildikleri belirlenmiştir (Tınaz, 2005: 70).

Etkin Dinlememe Hataları: Başlıca etkin dinleme engellerini şöyle sıralayabiliriz (Gürer, 1990: 88-96):

- a) Fiziki sınırlamalar (Duyma ve görme sorunu)
- b) Ortamın getirdiği sınırlamalar (Telefon zili, konuşan insanlar, sokaktan gelen sesler)
- c) Birincil ve ikincil gerginlik (Durumun yeniliğinden dolayı oluşan gerginlik ve sonrası oluşan stres, çözülmemiş sorunlar)
- d) Kaynak odaklanması (Dış görünüş, davranış, aksan)
- e) Olgu odaklanması (Ana düşünceleri ortaya koyabilme zorluğu)
- f) Duygusal duvarlar (İnançlar, değerler, önyargılar)
- g) Dalıp gitme (Zihinsel dalmalar, düşünce/konuşma hız farkı)
- h) Plan yapma (Bir sonraki soruyu ya da cevabı planlama)
- i) Netice çıkarma (Cevapları tahmin etme ve sonuçlar çıkarma)
- j) Zihinsel tartışma (Görüşmecinin düşüncelerine ters düşen mesajlar)
- k) Çok veya az konuşmak (%40 görüşmeci, %60 aday konuşsun formülü unutulmamalı)
- l) Eksik soru ve hatalı cevap
- m) Eleştirisiz kabullenme
- n) Yorgunluk ve sıkıntı.

2.6.3. Diğer Mülakat Hataları

Sosyopsikolojik nedenler ve iletişim engelleri dışında işe alım baskısı ve zayıf iş bilgisi mülakatta hatalara sebebiyet verebilmektedir.

İşe Alım Baskısı: İşe alımın kısa bir sürede yapılması gerektiği durumlarda görüşmecinin üzerinde oluşan zaman baskısı, seçim kararında hataya zemin hazırlamaktadır.

Zayıf İş Bilgisi: İş analizi ve iş tanımları doğrultusunda aranan pozisyon için uygun adayın seçilebilmesi, görüşmecinin pozisyonun gerektirdiği iş bilgisini tam olarak bilmesi ve anlaması ile mümkündür. Aksi takdirde yapılacak işin özelliklerinin bilinmemesi pek çok hatayı beraberinde getirebilir (Çevik, 2010: 83-84).

2.7. MÜLAKATIN GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİĞİ

Mülakatın geçerliliği, görüşme sonucu ile adayın iş performansı arasında uyum olması, adayın işe ve kuruma uygun seçilmiş olması anlamına gelmektedir. Mülakatın güvenilirliği ise aynı adayın farklı görüşmeciler tarafından benzer şekilde değerlendirilmesi ya da adayın işe uygunluğunun farklı bakış açılarından benzer görülmesidir (Altun ve Kovancı, 2004: 58).

Günümüzde iş hayatında çok sayıda iş gören seçim mülakatı yapılmaktadır. Bu mülakatların önemli bir bölümü geçerli ve güvenilir değildir. Çünkü görüşmeciler yapılan çalışmaların çoğunda adayları sübjektif yargılarına göre değerlendirmektedir. Yapılan mülakatlar nadiren bütünüyle işle ilgili olan sorulara dayanır. Mülakatı yapan kişiler mülakat teknikleri konusunda özel bir eğitim almadıklarından ve gözlemlerini sistematik bir biçimde değerlendirmediklerinden vardıkları yargılarda öznel olmaktan kurtulamazlar.

Mülakat puanlarının güvenilirliğini belirlemek için birden fazla görüşmeciden ve önceden belirlenmiş tanımlama şemaları ve puanlarından yararlanılır. İki görüşmecinin verdiği puanlar arasında benzerlik varsa mülakat değerlendirmesi güvenilirdir. Verilen puanlar önemli ölçüde birbirinden farklı ise mülakat puanlarının güvenilirliği düşüktür.

Mülakat puanlarının güvenilirliğini değerlendirmede yararlanılacak diğer bir yöntem mülakatın aynı kişi tarafından farklı zamanlarda tekrarlanmasıdır. Eğer iki uygulamada da benzer puanlar verilmiş ise mülakat puanlarının güvenilir olduğuna karar verilir. Mülakat puanlarının güvenilirliğini etkileyen diğer faktörler mülakatın uzunluğu ve yapılanma biçimidir. Mülakat yapılandırılmamış veya sorulacak sorular önceden belirlenmemiş ise mülakat bilgilerinin güvenilirliğini değerlendirmek zorlaşır.

Tam yapılandırılmış mülakat uygulamalarında değerlendiricilerin verdikleri puanların birbiriyle tutarlı olma durumu daha iyi araştırılır. Yapılan araştırmalarda, geçerlilik ve güvenilirliğin yapılandırılmış mülakat uygulamalarında daha yüksek çıktığı bulunmuştur (Şencan, 2005: 604-605).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖZEL OKULLARDA ÖĞRETMEN İŞE ALIMI

3.1. ÖZEL OKULLAR

Özel okul, “gerçek veya tüzel kişilerin girişimleriyle kurulmuş, giderleri devlet tarafından karşılanmayan ve ana okuldan üniversiteye kadar eğitim-öğretim faaliyetleri yürüten örgün öğretim kurumlarıdır“ (Ağırbaş, 2018: 6).

3.1.1. Özel Okulların Özellikleri

Özel okullar, 5580 sayılı Öğretim Kurumları Kanunu hükümlerine tabi olarak Milli Eğitim Bakanlığı’nın denetimi altında kurulan ve ticari amaçları doğrultusunda belli bir ücret karşılığında eğitim hizmeti sağlayan kurumlardır (Kandemir, 2015:27).

Özel okulların özelliklerinin başında ticari amaç taşıması neticesinde oluşan eğitim kalitesini yüksek seviyede tutma çabası gelmektedir. Özellikle son yıllarda nitelikli eğitim beklentisinin artmasıyla birlikte özel okullara olan talep de artmaktadır.

Genel olarak özel okullar ile ilgili olumlu özellikler ve değerlendirmeler (Pulat, 2019: 8):

- Rekabet ortamı sağlayarak eğitim kalite ve standartlarını yükseltmektedir.
- Yabancı dil eğitiminde başarısı ve etkinlik düzeyi yüksek seviyededir.
- Eğitim teknolojisindeki gelişmeleri takip eden ve uygulayan kurumlardır.
- Sınıf mevcudu devlet okullarına göre daha azdır. Dolayısıyla özel okullarda öğretmenler öğrencileriyle daha yakından ilgilenme imkanı bulabilmektedir.
- Devletin kamu eğitim giderine olumlu katkısı bulunmaktadır.
- Velilerin beklentilerinin yüksek oranda gözetildiği kurumlardır.

Özel okullar ile ilgili olumsuz özellikler ve değerlendirmeler ise (Uygun, 2003: 117) :

- Kapitalist sistemin getirmiş olduğu ve sadece zengin ailelerin çocuklarını okutmak için kurulan kurumlardır.
- Haksız rekabet oluşturarak eğitimde fırsat eşitliğini bozmaktadırlar.
- Yabancı hayranı veya tutucu öğrenciler yetiştiren kurumlardır.
- Özel okulların varlığı öğretim birliği yasasına ters düşmektedir

Özel okullar ile ilgili getirilen olumsuz eleştiri ve değerlendirmelerin bir kısmını ideolojik bir kısmını ise bilimsel nitelikteki düşünceler oluşturmaktadır. Genel bir değerlendirme yaptığımızda ise velilerin okul tercihleri doğrultusunda özel okullar ile ilgili olumlu özelliklerin daha ağır bastığını ifade edebiliriz. Özel okulların ve özel okullaşma oranındaki hızlı artış bu görüşümüzü desteklemektedir.

3.1.2. Özel Okullar Hakkında Veriler

Ülkemizde özellikle son yıllarda özel okulların sayısında ve bu okullarda istihdam edilen öğretmen ve öğrenim gören öğrenci sayısında dikkat çekici bir artış bulunmaktadır.

Tablo 4: Yıllara Göre Özel Okul, Öğrenci ve Öğretmen Sayıları

Öğretim Yılı	Özel Okul Sayısı	Öğrenci Sayısı	Öğretmen Sayısı
2016-2017	10.053	1.217.555	120.962
2017-2018	11.694	1.315.712	149.457

Kaynak:https://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2018_09/06123056_meb_istatistikleri_orgun_egitim_2017_2018.pdf (25.06.2019).

MEB'in 2016-2017 ve 2017-2018 verilerini içeren yukarıdaki tabloyu incelediğimiz zaman, 2016-2017 öğretim dönemi içerisindeki toplam özel okul sayısının 10.053 iken, 2017-2018 dönemine gelindiğinde bu rakamın 11.694'e yükseldiği görülmektedir. Aynı dönemleri karşılaştırdığımızda özel okullarda öğrenim gören öğrenci ve istihdam edilen öğretmen sayısı da büyük bir artış göstermektedir.

3.1.3. Özel Okullar ve Devlet Okulları Arasındaki Farklılıklar

Velilerin okul tercihlerinde ve aday öğretmenlerin iş başvurularında özel okullar ile devlet okulları arasındaki farklılıkları bilmesi büyük önem taşımaktadır. Özel okullar ile devlet okulları arasındaki temel farklılıklar aşağıda yer aldığı gibidir:

Fiziki imkanlar: Özel okullar devlet okullarına göre fiziki olanaklara, eğitim materyallerine ve teknolojik donanımına sahip olma yönünden çok daha iyi durumda bulunmaktadır.

Eğitim Fırsatları: Özel okullarda öğretmenlere yönelik hizmet içi eğitime daha yüksek oranda önem verilmektedir. Bu durum özel okul öğretmenlerinin kendilerini geliştirebilme fırsatı vermektedir.

Sınıf Mevcudu: Özel okullarda sınıf mevcudu devlet okulları ile karşılaştırdığımızda daha azdır. Bu durum öğretmenlerin daha verimli ve kolay bir şekilde ders işlemelerini sağlamaktadır. Ayrıca öğretmenlerin öğrencileriyle daha yakından ilgilenme fırsatı da vermektedir. Sınıf mevcudunun az olması öğretmenin iş tatminini arttıran ve iş stresini de azaltan bir etkidir (Başturan, 2018: 35).

Sosyal Etkinlikler: Özel okullarda öğrencilerin sosyal, sanatsal, kültürel ve sportif gelişimine devlet okullarına göre daha fazla önem verilmektedir. Bu konularda çoğunlukla branşlaşmaya gidilmektedir. Dolayısıyla öğrencilerin de bu alanlarda seçim özgürlüğü artmaktadır.

Dil Eğitimi: Devlet okullarında yabancı dil eğitimi verilmesine rağmen özel okullar bu alanda çok daha önde bulunmaktadır. Yurtdışı ile daha kolay iletişim sağlayabilmeleri, gelişmiş teknolojik ve fiziki imkanlar ve öğretmen kalitesi ile verdikleri yabancı dil eğitimi devlet okullarının çok daha üzerinde yer almaktadır (Çelikten, 2010: 18-19).

Öğretimin Niteliği: Özel okullar devlet okullarına göre daha kaliteli eğitim hizmeti vermektedirler. Lise ve üniversiteye geçiş sınavlarında açıklanan sonuçlar bu görüşü desteklemektedir. Bu durum tabii ki bütün özel öğretim kurumlarının bütün devlet okullarından daha başarılı olduğu anlamına gelmemektedir (Dönmez, 2016: 6).

Tablo 5: 2018 Yılında YKS’de Türkiye Geneli Okul Türlerine Göre Başarı Karşılaştırması

Okul Türü	Başvuran Öğrenci Sayısı	Lisans Yerleşen Öğrenci Sayısı	Lisans Yerleşen Öğrenci Yüzde / %
Özel Lise	158.135	49.701	%31.42
Lise	423.271	37.984	%8.97

Kaynak:<https://dokuman.osym.gov.tr/pdfdokuman/2018/YKS/YER/SayisalBilgiler31082018.pdf> (25.09.2019).

Devlet lisesinden lisansa yerleştirme oranı %8.97 iken bu oran özel liselerde %31.42 olmuştur. Yüksek orandaki bu farklılık bize özel okulların lisansa yerleştirme oranlarında devlet okullarına göre daha başarılı olduğunu göstermektedir.

Öğretmen Niteliği: Özel okullar devlet okullarından farklı olarak çalışmak istedikleri öğretmeni seçme hakkına sahiptir. Dolayısıyla daha nitelikli öğretmenleri işe alma imkanları da daha fazla bulunmaktadır. İşe alım sürecinde öğretmenin sadece bilgi seviyesi ve kabiliyeti değil davranışsal ve kişisel özellikleri de büyük önem arz etmektedir (Dönmez, 2016: 6).

Özel okulların devlet okullarına göre farklılıklarını değerlendirdiğimiz zaman üstün özelliklerinin ağır bastığını ifade edebiliriz. Ülkemizde son yıllarda artan özel okullaşma oranı da bu görüşü desteklemektedir. Fakat hızla artan özel okul sayısının beraberinde nitelik sorununu da getirdiğini belirtmemizde fayda bulunmaktadır.

3.2. ÖĞRETMENLİK MESLEĞİ

Öğretmenlik, eğitim sistemi içerisinde yer alan en önemli kavramdır. Eğitimin kalitesini belirleyen en önemli etken öğretmenin nitelikleridir. Öğretmen kavramı, öğrencilerde istenen davranış değişikliklerini oluşturma amacı taşıyan ve bu amacı başardığı oranda yetkin olduğu kabul edilen kişiyi belirtmektedir (Çılgın, 2009: 10).

Öğretmenlik mesleği, Temel Eğitim Kanunumuzda “*devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir*” şeklinde tanımlanır. Bu tanımdan hareketle öğretmenliğin herkes tarafından icra edilemeyecek nitelikte özel ve profesyonel bir meslek olduğu sonucunu çıkarabiliriz.

Öğretmenlik mesleği “öğrencileri topluma yararlı, üretken, sorgulayan, olumlu ilişkiler kurabilen, iyi bir vatandaş ve insan olarak yetiştirebilme sanatıdır“. Öğretmenleri insanların becerilerini ve tutumlarını istenen yönde değiştiren davranış mühendisleri olarak da tanımlayabiliriz (Kanat, 2018: 2).

Öğretmenlik, bir meslek olarak incelendiğinde meslek olmanın bazı ölçütlerinin karşılanması gerekir. Öğretmenlik mesleğinin ön koşul olarak değerlendirebileceğimiz ölçütleri şunlardır (Akbaş, 2018: 11):

Uzmanlık Bilgisi: Öğretmenlik mesleği için ihtiyaç duyulan bilgi ve yetkinliklerin edinilmesi için gerekli akademik eğitim sürecini belirtir.

Mesleğe Giriş Denetimi: Bu ölçüt mesleğin icra edilebilmesi için zorunluluk taşıyan diploma gibi yasal yükümlülükleri ifade eder.

Meslek Ahlakı: Öğrenciler arasında hiçbir ayırım gözetmeme, kendi değer ve yargılarını öğrencilere zorla benimsetmeye çalışmamak gibi mesleğe ilişkin etik değerleri açıklar.

Hizmet Koşulları ve Toplumca Tanınma: Meslekte ilerleme ve terfi olanaklarının sağlanması, sosyal ve mali hakların iyi seviyede olması ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi mesleği cazip hale getirmektedir. En önemli ölçüt ise mesleğin toplum tarafından kabul edilmesidir.

Öğretmenlik mesleğinin temel özellikleri ise (Habacı ve diğerleri, 2013: 267) :

- Öğretmenlik, sevgi ve sürekli özveri gösterme mesleğidir. İnsanı olumlu yönde değiştirme ve geliştirme sanatıdır.
- Öğretmenlerin çoğu kamuda istihdam edilmektedir. Genellikle kadınlar tarafından tercih edilmektedir.
- Öğretmenlikte en az lisans düzeyinde mezuniyet aranmaktadır.
- Öğretmenlik saygın bir meslek olmakla birlikte statüsü çok yüksek değildir. Toplumun liderlerinden biridir. Öğrencilere, velilere ve topluma karşı sorumludurlar.
- Meslekte yükselme seçenekleri azdır. Dolayısıyla kariyer sistemi durağan özellik taşımaktadır.

3.2.1. Öğretmen Yetkinlikleri

Öğretmen yetkinliği, öğretmenlerin öğrencilerde oluşacak olası problemlerde veya motivasyon düşüklüğünde bile öğrencilerin öğrenme süreçlerine etkide bulunarak istenilen öğretim sonuçlarını doğurabileceklerine ilişkin inanç yargılarının bütünüdür (Akarsu, 2018: 13).

Öğretmen yetkinliğinin önemi geçmişte ve günümüzde birçok araştırmacı tarafından dile getirilmektedir. Birçok araştırma bulgusu, eğitimin niteliğinin büyük ölçüde öğretmen niteliği ile doğru orantılı olduğunu, öğretmen yetkinliklerinin öğrencilerin öğrenmelerini geliştirmede kilit noktasını oluşturduğunu ve öğrencilerin istenilen davranışları kazanmalarında etkili rol oynadığını göstermektedir. Bu bulgular, eğitim sisteminde öğretmenin taşıdığı önemi açıkça ortaya koymaktadır (Tonbul ve Ağaçdiken, 2018: 47).

Öğretmenlerde bulunması gerekli yetkinlikler özellikle son yıllarda sıkça tartışılan bir konu olmuştur. Bu konuda Milli Eğitim Bakanlığı tarafından öğretmen yeterliliklerinin saptanması amacıyla bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada eğitim uzmanları ve akademisyenlerin görüşleri değerlendirilerek yeterlik alanları ve alt yeterlik alanları tespit edilmiştir. Bakanlık tarafından belirlenen öğretmen yeterlikleri şu alanlardadır:

- Kişisel ve mesleki değerler-Mesleki gelişim,
- Öğrenciyi tanıma,
- Öğretmen ve öğrenme süreci,
- Öğrenmeyi, gelişimi izleme ve değerlendirme,
- Okul, aile ve toplum ilişkileri,
- Program ve içerik bilgisi.

Tablo 6: Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterlikleri

A. Mesleki Bilgi	B. Mesleki Beceri	C. Tutum ve Değerler
Alan bilgisi	Eğitim-öğretimi planlama	Milli ve evrensel değerler
Alan eğitim bilgisi	Öğrenme ortamı oluşturma	Öğrenciye yaklaşım
Mevzuat bilgisi	Öğretme sürecini yönetme	İletişim ve işbirliği
	Ölçme ve değerlendirme	Kişisel ve mesleki gelişim

Kaynak:<http://www.egitimreformugirisimi.org/wpcontent/uploads/2017/03/Ogretmenler.pdf> (20.09.2019).

Yukarıda yer alan tabloda öğretmen yeterliklerinden mesleki bilgi, öğretmenin alanı ile ilgili sahip olduğu kuramsal bilgiyi ifade etmektedir. Alan bilgisi geniş olan öğretmenler öğrencilerin sorularına oldukça açıklayıcı cevaplar verebilmekte ve öğrencilerin yanlışlarını düzeltme konusunda daha etkili olabilmektedirler. Mesleki beceri yetkinliği ise öğretmenlerin etkin eğitim ortamı oluşturmasını, eğitim sürecini yönetme kabiliyetini, ölçme ve değerlendirme becerisini ifade eder. Son olarak tutum ve değerler ise öğretmenlerin öğrencileri ile olan iletişimini, sahip olunması gerekli ulusal ve evrensel değerleri ve kişisel gelişimlerini açıklar (Arslan, 2019: 9).

Çağdaş literatüre göre bir öğretmende aranan üç temel özellik bulunmaktadır. Bunlar; alan bilgisi, genel kültür ve öğretmenlik meslek bilgisidir. Bu niteliklere sahip olan öğretmen, ideal öğretmen davranışlarının çoğunda bulunan sevgi, saygı, hoşgörü, iş birliği gibi özelliklere sahip olduğu zaman öğrencileri ile daha etkin bir iletişime geçer (Taşkaya, 2012: 285).

Bir öğretmende diğer meslek gruplarına göre daha seçkin niteliklerin bulunması gerekir. Bunlar üst seviyede bilişsel özellikler, yaratıcılık, sorgulayıcı düşünme, duygusal uyum, fikir paylaşımı, öğrencilere ve öğretmeye yönelik pozitif tutumlar, öğrencileri yargılayıcı davranışlardan uzak durma, anadili etkin kullanma, sanat ve edebiyatla ilgilenme, sosyal ve toplumsal olaylara duyarlılık, kişisel gelişimine önem verebilme, kendine güven duyma, dostça ilişkilere açık olma, duyarlılık, yardımseverlik, alanında ve insan ilişkileri konusunda özel eğitilmiş olma, duygusal zekasının yüksek olması, doğal ve samimi davranma, demokratik tutumlar göstermek gibi özelliklere sahip olmaktır (Özabacı ve Acat, 2005: 214).

Reed ve Bergeman (1992), iyi öğretmenlerin özellikleri arasında “öğrencilerle iyi ilişkiler kurmak, etkili kararlar almak, kararları kırıncı olmadan diğer insanlara iletebilmek, daima öğrencileri ve eğitimi düşünmek” gibi hususları saymaktadır. Duman ve Ergün (2000), kritik durumlarda öğretmen davranışlarının önemini şöyle açıklamaktadırlar: “sınıfta öğretmen ve öğrenci arasındaki ilişkiler eğitim ve öğretimin temelini oluşturur. Sınıfta olumlu bir öğrenme atmosferinin oluşması söz ve eyleme dayalı iyi ilişkilerin olmasına bağlıdır, aksi takdirde sınıfın öğrenme atmosferi zamanla bozulur ve eğitimin amacı gerçekleşmez” (akt. Türkmen, 2014 :22).

Öğretmenlerin sahip olması gereken yetkinliklerin neler olacağı, bunların ne ölçüde, nasıl edinileceği ve geliştirileceği oldukça kapsamlı bir konudur. Nitelikli öğretmenin yetkinlikleri konusunda yapılan bir çalışmada aşağıdaki yetkinlikler belirlenmiştir.

Etkili öğretmen (Ağırman, 2016: 16):

1. Öğrencileri üst düzeyde akademik kabiliyet kazanmaları noktasında motive etmektedir,
2. Sınıf yönetimine hakimdir,
3. Olumlu bir sınıf ortamı oluşturur,
4. Üst düzeyde öğretim becerilerine sahiptir,
5. Uygun kitap, makale gibi kaynakları tespit ederek öğrencilerine tavsiyede bulunur,
6. Öğrencilerine uygun hedefler belirlemede yardımcı olur,
7. Öğrencilerin gelişimi için onları teşvik edici yöntemler geliştirir,
8. Uygun öğretim etkinlikleri belirler ve düzenler.

3.2.2. Öğretmenin Değişen Rolü

Öğretmenin görevi ve rolü için günümüze kadar farklı yaklaşımların benimsendiği ve uygulandığı görülmektedir. Bunlar:

Geleneksel Yaklaşım: Bu yaklaşımın temel amacı öğrencilere bilgi aktarımıdır. Öğretmenin rolü ve görevi ağırlıklı olarak öğrenciye ders vermek ve bilgi aktarımında bulunmaktır. Dolayısıyla her şeyi bilen öğretmen istenmektedir (Güneş, 2016: 415).

Geleneksel öğrenme-öğretme sürecinde öğretmen, anlatım yöntemi ile bilgiyi öğrencilere doğrudan sunmaktadır. Öğrenciler de aktarılan bilgileri ezberleyerek sınavlara girmektedir. Kısa bir süre sonra ise öğrenilenler unutulmaktadır. Yapılan araştırmalar öğrenme sürecinde anlatım yönteminin etkisinin çok zayıf olduğunu göstermektedir. Anlatım yönteminin diğer öğretim yöntemleri ile karşılaştırılması da bu savı desteklemektedir.

Tablo 7: Bazı Öğretim Yöntemlerinin Hatırda Tutma Üzerindeki Etkileri

Öğretme Yöntemi	Hatırda Tutma Oranı
Anlatım	%5
Okuma	%10
Görsel-İşitsel	%20
Gösterme	%30
Tartışma	%50
Yaparak Öğrenme	%75
Öğrendiklerini kullanma / Diğerlerine Öğretme	%90

Kaynak: Açıkgöz, 2006: 7.

Davranışçı Yaklaşım: Bu yaklaşımda ana amaç öğrencilerde davranış değişikliği oluşturma ve istenen alışkanlıkları kazandırabilmektir. Bu nedenle öğretmenin rolü örnek öğretmen olarak ifade edilebilir.

Bilişsel Yaklaşım: Yaklaşımın hedefi öğrencilerin zihninde ‘şema geliştirme’ becerisini kazandırmaktır. Zihinsel şemaların çeşitliliği ve zenginliği bilginin kolaylıkla öğrenilmesini sağlar. Bu nedenle öğretmenin uzman olması gerekmektedir.

Yapılandırıcı Yaklaşım: Günümüzde gelişmiş ülkelerin çoğunda benimsenen güncel yaklaşım yapılandırıcı yaklaşımdır. Bu yaklaşımın amacını öğrenmeyi öğretme oluşturmaktadır. Öğrencilerin aktivitelerle ve oyunlarla keşfederek aktif öğrenmeleri sağlanır. Öğretmenin öğrencilere rehberlik edebilmesi ve öğrenen öğretmen olması beklenir (Güneş, 2016: 415).

Geleneksel öğretmenin rolü; bilgiyi doğrudan sunan, soru soran, ödül- ceza yöntemini uygulayan kısacası sınıftaki en etkin ve baskın kişi olmasıdır. Yapılandırıcı yaklaşıma göre aktif öğreten öğretmenin rolü ise öğrencilere rehberlik etmek, tavsiyelerde bulunmak ve onların gelişimlerini gözlemlemektir (Açıkgöz, 2006: 34).

Aktif öğrenmede öğretmen öğrencilerin (Arıkan, 2019: 10):

- Gözlem yeteneklerini geliştirmeleri için yönlendirici sorular sorabilmeli,
- Genel kültür seviyelerini arttırmaları için kitap önermeli,
- Merak duygularını geliştirmeli,

- Otonom olabilmelerini sağlayabilmelidir.

3.2.3. Öğretmen Değerlendirme

Öğretmen işe alım kararının verilmesinde öğretmen yetkinliklerinin belirlenmesi kadar bu yetkinliklerin ölçülmesi ve değerlendirilmesi de önem taşımaktadır.

Öğretmen yetkinliklerinin belirlenmesi kapsamında günümüze kadar birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan en önemlilerinden biri de 2001 yılında Ohio Üniversitesi Eğitim Fakültesinde geliştirilen Ohio Öğretmen Yetkinliği Ölçeğidir. 24 maddeden oluşan bu ölçek; öğrenci yükümlülüğünde, öğretim uygulamalarında ve sınıf yönetiminde yetkinlikleri değerlendirmeye yönelik oluşturulmuştur (Baloğlu ve Karadağ, 2008: 581).

Tablo 8: Ohio Öğretmen Yetkinlik Ölçeği

Maddeler	1	2	3	4	5
1. Disiplin sorunu yaşayan bir öğrencinin duygularını ne kadar anlayabilirsiniz?					
2. Öğrencilerinizin eleştirel düşüncelerine ne düzeyde katkı sağlarsınız?					
3. Öğrencilerinizin düzen bozan davranışlarını ne kadar kontrol edebilirsiniz?					
4. İlgi seviyesi düşük öğrencilerinizi ne kadar motive edebilirsiniz?					
5. Öğrencinizden beklemiş olduğunuz davranışı anlatma gücünüz ne seviyededir?					
6. Öğrencilerinizi verilen görevleri başaracaklarına ne düzeyde inandırabilirsiniz?					
7. Zor sorular karşısında öğrencilerinize açıklayıcı cevap verme gücünüz ne seviyededir?					
8. Sınıfınızdaki rutin işleri hoş bir akış sürecine dönüştürme gücünüz ne seviyededir?					
9. Öğrencilerinizin öğrenmeye önem vermelerine ne seviyede yardımcı olabilirsiniz?					
10. Öğretmiş olduklarınızı ölçebilme gücünüz ne seviyededir?					
11. Soru sorma kabiliyetiniz ne seviyededir?					
12. Öğrencilerinizin yaratıcılıklarını ne seviyede arttırabilirsiniz?					
13. Sınıf içi kurallara uyulmasını ne seviyede sağlayabilirsiniz?					
14. Başarısız olmuş öğrencilerinizin anlama kapasitelerini geliştirme gücünüz ne kadardır?					
15. Huzur bozan öğrencilerin olduğu bir sınıfta sakin kalma gücünüz ne seviyededir?					
16. İyi bir sınıf yönetim sistemini her sınıf için oluşturabilme gücünüz ne seviyededir?					
17. Bireysel özelliklere göre dersleri ayarlama gücünüz ne seviyededir?					
18. Farklı ölçme ve değerlendirme yöntemlerini kullanma beceriniz ne seviyedir?					
19. Yaramaz öğrencilerin ders işleyişini bozmalarını önleyebilir misiniz ?					
20. Öğrencilerin zorlandığı durumlarda alternatif bir açıklama yapma gücünüz ne seviyedir?					
21. Dersinizde size karşı gelen öğrencilerinize ne kadar iyi cevaplar verebilirsiniz?					
22. Öğrencilerin başarılarını arttırabilmesi için velilere ne kadar yardımcı olabilirsiniz?					
23. Dersinizde alternatif öğretme stratejilerini ne seviyede uygulayabilirsiniz?					
24. Yetenekli öğrencilerinizi cesaretlendirmedeki etkiniz ne kadardır?					

Kaynak: Baloglu ve Karadağ, 2008: 606.

Öğretmen değerlendirmede en yaygın kullanılan yöntem dolaysız gözlem tekniğidir. Dolaysız gözlem tekniği, bir gözlemcinin (denetmen, yönetici veya zümre başkanı) öğretim ortamını doğrudan gözlemleyerek aday öğretmen hakkında veri edinme sürecidir. Bu yöntemin en önemli sakıncası gözlemcinin varlığı nedeniyle sınıfın olağan ortamının değişmesidir. Öğretmen, gözlemcinin beklentilerini tahmin ederek başka zamanlarda göstermediği davranışları gözlem esnasında gösterebilir. Ya da gözlemcinin varlığından rahatsızlık duyarak olduğundan daha kötü edimleri gösterebilir. Ayrıca gözlemcinin varlığı, öğrencilerin de olduklarından daha farklı davranmalarına yol açabilir. Dolaysız gözlem tekniğinde değerlendirmenin sağlıklı bir biçimde yapılabilmesi için yetkinliklere uygun gözlem formlarının geliştirilmesi gerekmektedir. Böylelikle gözlemlerin daha geçerli ve güvenilir olması sağlanacaktır (Açıkgöz, 1996: 152).

Tablo 9: Sınıf İçi Öğretimi Gözleme Ölçeği

TK: Tamamen Katılıyorum, K: Katılıyorum, KS: Karasızım, KM: Katılmıyorum HK: Hiç Katılmıyorum

Bu dersin öğretmeni/nin	TK	K	KS	KM	HK
Derste ne öğrenileceğini anlatıyor.					
Ders materyallerini etkin kullanıyor.					
Ders plansız bir biçimde ilerliyor.					
Konular ile gerçek yaşam arasında ilişki kurması iyi düzeyde.					
Ders anlatımında açıklayıcı örnekler kullanıyor.					
Dersin öğrenciler tarafından anlaşılması iyi seviyede.					
İşlediği konu hakkında bilgi seviyesi iyi düzeyde.					
Konuyu coşkuyla anlatıyor.					
Öğrencileri ile yüz yüze iletişim kurmuyor.					
Dersi çekici hale getiriyor.					
Konu anlatımında hareketsiz.					
Kolay bir biçimde öfkelenabiliyor.					
Ders anlatımını birkaç öğrenciye yönelik yapıyor.					
Ders esnasında öğrencilerin ne yapması gerektiğini açıklayamıyor					
Hataları düzeltiyor.					
Sorulara açıklayıcı cevaplar veriyor.					
Derste şaka yapılmasına ve gülümsemeye izin vermiyor.					
Soru sorulmasına ve yorum yapılmasına izin vermiyor.					
Oldukça fazla şey öğretiyor.					
Farklı ve etkin öğretme teknikleri uyguluyor.					
Öğrencinin derinlemesine düşünmesini sağlayan sorular soruyor.					
Öğrenilenlerin uygulanması için etkinlikler yaptırıyor.					
Ders bitiminde öğrenilenlerin gözden geçirilmesini sağlıyor.					

Kaynak: Açıkgöz, 1996: 155.

3.2.4. Öğretmen Yetiştirme

Ülkemizde öğretmen yetiştiren kurumların işleyişi Yüksek Öğretim Kurumu ve Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlıdır. MEB bünyesinde bulunan Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü, öğretmen yetiştirme alanındaki kuralları

ve politikaları belirleyen kurumdur. Öğretmen yetiştiren fakültelerin başında ise Eğitim Fakültesi gelmektedir.

Öğretmen yetiştirme ile ilgili açıklamalar yapmak için öncelikle ilgili istatistiklerin belirtilmesi faydalı olacaktır.

Tablo 10: Yükseköğretim Öğrenci ve Öğretim Elemanı Sayıları

Fakülte Türü	Okuyan Lisans Öğrenci Sayısı	Öğretim Elemanı Sayısı	Öğretim Elemanı Başına Düşen Öğrenci Sayısı
Eğitim Fakültesi	216.015	8790	25
Eğitim Bilimleri Fakültesi	3439	215	16

Kaynak: <https://istatistik.yok.gov.tr> (30.09.2019).

2019 YÖK verilerine göre Türkiye’de 90 Eğitim Fakültesi ve 4 Eğitim Bilimleri Fakültesi bulunmaktadır. Yukarıda yer alan tabloda da gösterildiği üzere 216.015 lisans öğrencisi eğitim fakültelerinde eğitim almakta ve toplam 8790 öğretmen de bu fakültelerde istihdam edilmektedir. Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısı ise 25’dir. OECD ülkelerinde ise bu sayı ortalama 17’dir. Eğitim Bilimleri Fakültelerinde de okuyan 3439 öğrenciye karşılık 215 öğretim elemanı çalışmaktadır. Ancak yukarıda yer alan tabloda sadece derslere giren kişilerin bulunmadığını, tüm öğretim elemanlarının olduğu dikkate alındığı zaman derslerde bu oranın çok daha yüksek olduğu sonucuna varabiliriz.

Yukarıda yer alan istatistikler çok kalabalık sınıflarda öğretmen yetiştirildiğini ortaya koymaktadır. Bu koşullar içerisinde nitelikli öğretmenlerin yetiştirilmesi pek mümkün görünmemektedir (Şendağ ve Gedik, 2015: 83).

Ülkemizde öğretmen yetiştirme programlarında mesleki eğitim içerisinde geçen süre tüm eğitim süresinin %11’ni oluştururken Avrupa genelinde bu oran %32 olarak belirlenmiştir. Bu veriler ülkemizdeki öğretmen yetiştirme programlarında mesleki eğitim için ayrılan sürenin çok az olduğunu göstermektedir. Yine ülkemizde lisans dönemi boyunca uygulamalı olarak yapılan eğitim süresi toplam 140 saat iken Avrupa ülkelerinde 411 toplam saat uygulamalı eğitim verilmektedir. Bu veriler de Türkiye’de uygulamalı eğitimin çok düşük seviyede kaldığını göstermektedir.

Dolayısıyla bu durum öğretmenlerin mesleki becerilerini geliştirmelerinde önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Öğretmen eğitiminde okullarda daha fazla pratik yapılması, üniversite-okul işbirliklerinin ve uygulamalı mesleki eğitim süresinin arttırılması bu sorunun çözümü için yardımcı uygulamalar olacaktır (Işık, 2019: 45).

Nitelikli öğretmen yetiştirmede adayların mesleki ve kişisel gelişimlerini arttırmak, öğrenme iklimini oluşturan fiziki ve sosyal imkanları sağlamak eğitim fakültelerine düşen önemli bir sorumluluktur. Öğretmen eğitimi sadece eğitim bilimiyle sınırlanmadan mesleki, sosyal, ekonomik ve kültürel boyutlarda bütüncül bir yaklaşımla ele alınmalıdır. Öğretmenler sadece bugünün gereksinimleri için değil geleceğin değişen koşulları da göz önüne alınarak gerekli bilgi, yetkinlik ve değerlere sahip bir şekilde yetiştirilmelidirler (Demiralp, 2016: 59).

3.3. ÖZEL OKULLARDA ÖĞRETMEN İŞE ALIM SÜRECİ

Öğretmenlik, bir milletin çağdaş uygarlık seviyesine ulaşmasındaki en önemli mesleklerin başında gelir. Öğretmen, ülkenin geleceğini belirleyecek olan gençleri eğitir ve onların geleceğe hazırlanmasını sağlar.

Öğretmen işe alımı, adayların niteliklerinin ve yeterliliklerinin eğitim kurumları tarafından tanımlanmış olan öğretim düşüncesi şartlarına uygunluğunun denendiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Eğitim sisteminin niteliğini ve sürecini belirleyen en önemli unsur öğretmenlerdir. Bu nedenle güvenilir bir öğretmen seçimi son derece önem arz etmektedir (Dilekmen ve Ercoşkun, 2005: 305).

Öğretmen seçiminin anlamını, eğitim düşüncesine uygun olan aday hakkındaki bilgilerin geçerliliği ile güvenilirliği ve sorunlara en uygun nitelikli cevapların elde edildiği adayın seçilmesi oluşturmaktadır. Doğru bir öğretmen seçiminin ana hedefi, uygun öğretici kişiyi seçmek suretiyle etkin bir öğretim etkinliğini gerçekleştirebilmektir (Çılgın, 2009: 61).

Özel okullarda da öğretmen işe alım sürecinin ana hedefini kuruma en uygun nitelikli öğretmen adayının seçilmesi oluşturmaktadır. Özel öğretim kurumlarındaki öğretmen mülakat ve işe alımı çalışmanın ilk iki bölümünde anlatılan temel işe alım süreci ile benzer şekillerde işlemelidir. Bu yüzden de sadece farklılık teşkil eden durumlar açıklanacaktır.

Özel okullar kendi özel çalışma şartları ve özel yönergeleri olsa da resmi olarak Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı bulunmaktadır. Genel olarak da MEB'in denetim ve gözetimine tabidirler. Fakat özel öğretim kurumları öğretmenlerini kendileri seçer ve yıllık bazda belirli süreli sözleşme ile çalıştırır (Kaya, 2009: 5).

Özel okullarda öğretmen işe alım sürecinin ilk aşamasını görev tanımları ve iş gereklerinin belirlenmesi dolayısıyla iş analizinin yapılması oluşturmaktadır. Bu noktada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta analizin eğitim kademesi, branş ve okul türünün gözetilerek yapılmasıdır. Örneğin anaokulu veya ortaokul ya da lise için bir öğretmen alımı yapılacaksa farklı yetkinliklerin belirlenmesi gerekecektir. Anaokulunda öğretmenin çocuklarla iletişimi, sorun çözme becerisi gibi kişilik özellikleri ön planda olacak iken sınavlara hazırlık kurslarında zihinsel yetenekleri ağır basacaktır. Sürecin bir sonraki aşamasını öğretmen ihtiyacının belirlenmesi ve insan kaynağı planlamasının yapılması oluşturmaktadır. Bu noktada da mevcut durum, fiziki olanaklar, öğrenci ve öğretmen sayısı, ders saatlerinin sınırı ve devamsızlık gibi etkenler belirleyici olmaktadır (Çoban, 2008: 101).

İhtiyacın belirlenmesinden sonra ise öğretmenlerin iç veya dış kaynaklardan temin edilmesi aşamasına gelinir. Dış kaynak kullanımında ise günümüzde en çok kullanılan yöntemi internet aracılığı ile duyuru yapılması oluşturmaktadır. Aşağıda bir özel okulun rehber öğretmen iş ilanına yer verilmiştir.

GENEL NİTELİKLER VE İŞ TANIMI

Çocukların değer gördüğü, keşfetmeye ve araştırmaya cesaretlendirildiği, insan ilişkilerinin merkezde olduğu ve çocukların bütünsel gelişimine odaklanılan bir ortam yaratma vizyonu ile yola çıkan Kanada Okulları büyümeye devam ediyor. Bu yolda bizimle birlikte öğrencilerin hayallerini, cesaretlerini ve özgüvenlerini tüm dünyaya yayacak ÖĞRETMENLER arıyoruz

KANADA OKULLARI Kampüslerinde görevlendirilmek üzere Rehber Öğretmeni, olarak çalışacak yeni ekip arkadaşları aramaktayız.

- Üniversitelerin Eğitim Fakültesi "Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık" bölümlerinden mezun
- MEB atama kriterlerine sahip
- İleri seviyede İngilizce bilen
- Minimum 2 yıl özel okul deneyimine sahip
- Türk Eğitim Sistemi ve ulusal sınavlar konusunda bilgi sahibi
- Çağdaş eğitim yöntem ve teknolojilerini kullanabilen
- Alanında yeterli bilgi birikimine sahip, yeniliklere açık ve kendini geliştirmeye önem veren
- Microsoft ofis uygulamalarına hakim,
- Takım çalışmasına yatkın
- Etkin iletişim kurabilen, diksiyonu düzgün, güler yüzlü ve uyumlu,
- Hizmet kalitesine önem veren kurum kültürüne sahip çıkabilecek,
- Erkek adaylarda askerliğini tamamlamış.

İŞ TANIMI

- KANADA OKULLARINDA görevlendirilmek üzere Rehber Öğretmeni, olarak çalışacak yeni ekip arkadaşları aramaktayız.

Kaynak:<https://www.kariyer.net/is-ilani/canada-school-rehber-ogretmen-2356688>
(01.10.2019).

Duyuruların yapılması ve başvuruların kabulünden sonra ise özgeçmişlerin incelenerek görev tanımlarına ve kuruma en uygun adaylarla mülakat yapılması aşamasına geçilmektedir. İşe alım sürecinin en önemli aşamasını oluşturan bu aşama işe alım kararının verilmesinde belirleyici rolü üstlenmektedir.

Mülakatlarda adaylara çalışma şartları ve beklentiler anlatılarak kurum hakkında bilgiler verilmektedir. Adaylardan beklentilerin temelini öğrencilerin sınavlardaki başarısı ile öğrenci ve velilerin memnuniyeti oluşturmaktadır. Dolayısıyla mülakatlarda veli ve öğrenci memnuniyeti konuları ön planda tutulmaktadır. İşe alım kararının verilmesinde de adayın bu beklentilerin ne kadarını karşılayabileceği ölçülmeye çalışılmaktadır.

Öğretmen mülakatında adayın mezun olduğu üniversite, yabancı dil bilgisi, önceki okullarından ayrılma sebepleri, dış görünümü, teknolojiyi kullanma düzeyi, gelişime açıklığı, iletişim becerisi, kişisel ve davranışsal özellikleri, alan bilgisi ve hakimiyeti, genel kültür seviyesi, enerjik olması, öğrencilerle diyalogunun iyi olması, ölçme ve değerlendirme becerisi, takım çalışmasına yatkınlığı, sınıf hakimiyeti, ders

sunumunun etkili olması gibi özelliklere bakılmakta ve adaylar bu kriterlere göre seçilmektedir (İnci, 2009: 14).

Mülakatın ardından uygun bulunan adayların önceki görev aldığı okullardan referansları kontrol edilir ve sonrasında ise sağlık muayenelerinin yapılmasıyla aday öğretmenin işe alımına karar verilir.

Arı Okullarının işe alım süreci özel okullarda öğretmen işe alımına örnek olarak aşağıda gösterilmiştir.



ÖZEL ARI OKULLARI

KURUMSAL ▾ ÖNOKUL İLKOKUL ▾ ORTAOKUL ▾ ANADOLU LİSESİ ▾ FEN LİSESİ ▾ IB DP ▾ KAYIT KABUL ▾ YAYINLARIMIZ ▾ ENG İLETİŞİM

İşe Alım Sürecimiz

İşe alım süreci uygulamamızın temel amacı Arı Okulları bünyesinde mevcut pozisyon açıklarını belirleyerek kurumumuzun vizyon, misyon ve değerlerine en uygun adaylarla bu pozisyon açıklarını gidermektir.

Kurumumuza yapılan tüm başvurular İnsan Kaynakları Birimi tarafından başvuru veri tabanı havuzuna kaydedilir. Öğretim kadrosu ile ilgili gereksinimler okul müdürlükleri ve genel müdürlükçe, idari birimler ile ilgili gereksinimler ise genel müdürlükçe belirlenir.

Yapılan başvurular gizlilik esasına dayalı olarak ilgili okul yöneticilerimiz, akademik danışmanlarımız ve koordinatörlerimiz tarafından ayrıntılı bir biçimde incelenmektedir. Öz geçmişler üzerinden yapılan ön değerlendirme sonucuna göre uygun görülen adaylar ön görüşmeye davet edilir.

İşe alım sürecimiz pozisyonun özelliklerine bağlı olarak öğretmen kadrolarımız için; ders anlatımı, yetkinlik temelli mülakat, referans kontrolü gibi aşamalardan oluşmaktadır. Kurumumuzda çalışan diğer personel kadrolarımız için ise bu süreç, başvuru pozisyonuna göre değişmektedir.

Kurumumuza başvuracak olan adayların, Arı Okulları internet sitesinde bulunan İnsan Kaynakları Başvuru Formu aracılığı ile başvurularını tamamlamaları gerekmektedir.

Kaynak:<http://www.ariokullari.k12.tr/kurumsal/insan-kaynaklari/ise-alim-surecimiz> (05.10.2019).

Özel okul öğretmenlerinin sözleşmeleri bir yıllık yapılmakta olup genellikle süresi ağustos ayında dolmaktadır. Sözleşmeler öğretmen ile kurum müdürü veya genel müdür arasında imzalanmaktadır. Öğretmenlerin çoğunluğu yıl sonunda işinin

devamlılığını garanti olarak görmemektedir. Performans ölçütlerini ise akademik başarı ile veli ve öğrenci memnuniyeti oluşturmaktadır.

Özel öğretim kurumları üniversiteden yeni mezun olan öğretmenleri, deneyim eksikliği ve hiçbir adaylık sürecinden geçmeme gibi nedenler göstererek stajyer konumunda değerlendirmektedir. Aday öğretmenlere deneyimlerinin arttıkça ücretlerinin de artacağı ve onlara yatırım yapılacağı ifade edilerek düşük seviyede ve hatta çoğunlukla asgari ücret düzeyinde çalışma teklif edilmektedir. Kamuda istihdam edilme olanağı bulamayan ve işsiz kalan çok sayıda öğretmen de bu teklifi kabul etmek durumunda kalmaktadır (Alagöz, 2016: 32). Eğitim-Sen'in 2019 yılında hazırlamış olduğu Eğitimin Durumu adlı raporda yer alan kamuda atanamayan öğretmenlerin sayısı ve oranı aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

Tablo 11: Ataması Yapılan Öğretmen Sayıları ve Oranı

Yıllar	KPSS'ye giren işsiz öğretmen sayısı	Ataması yapılan öğretmen sayısı	Atanma oranı (%)
2017	265.646	23.496	8,84
2018	276.343	20.199	7,30
2019	359.930	39.869	11,07

Kaynak:<http://egitimsen.org.tr/2018-2019-egitim-ogretim-yilinda-egitimin-durumu-raporu/> (10.10.2019).

Özel öğretim kurumlarının öğretmen işe alımında dikkat çeken en önemli nokta adaylardan beklentilerin yüksek olmasına karşın, adaylara sunulan çalışma şartlarının zorluğu, mali ve sosyal haklarının düşük seviyede kalmasıdır. Devlet okullarındaki öğretmenlerin iş güvencesinin ve mali haklarının göreceli yüksek olması göz önünde bulundurulduğunda özel okullara başvuran adayların çoğunlukla kamuda atanamayan öğretmenler olduğunu belirtmeliyiz. Dolayısıyla özel okullara başvuran öğretmenlerin durumu bir tercihten çok zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.3.1. Özel Okul ve Devlet Okulu Öğretmen İşe Alımı Farklılıkları

Özel okul öğretmenliği ile devlet okulu öğretmenliği arasındaki farklılıklardan en önemlisi istihdam edilme biçimleridir. Kamuda öğretmenler, Ölçme Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM) tarafından hazırlanan ve çoktan seçmeli soru türünde oluşturulan Kamu Personeli Seçme Sınavı ile atanırlar. Öğretmenler ilk yıl aday öğretmen olarak çalışmaktadır. Aday öğretmenler bu süre içerisinde toplam 654 saat öğretmen yetiştirme programına tabi tutulur ve performans değerlendirmeleri sonucunda başarılı bulunan adaylar yazılı sınava girmeye hak kazanırlar. Sınavda 60 ve üzeri puan alan adaylar asli öğretmenliğe geçmiş olurlar (<http://oygm.meb.gov.tr>, 10.10.2019).

Kamuda öğretmen istihdamında sadece yazılı sınavın geçerli olması oldukça tartışmalı bir konu olmuştur. Nitelikli öğretmen seçiminde adayların davranışsal ve kişisel özelliklerini ölçmek ve değerlendirmek büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla yazılı sınavlar bu gerekliliği karşılayamamaktadır. Diğer yandan geçmiş yıllarda denenmiş olan mülakat uygulamaları ise liyakat yerine kayırmacılığın uygulandığı gerekçesiyle oldukça eleştirilmiştir.

Özel okullar öğretmen seçimlerini daha serbest bir şekilde kendileri yapmaktadır. Özel okullarda öğretmen işe alımı kurumlara yapılan başvuruların değerlendirilerek mülakat yapılması sonucunda gerçekleşir. Dolayısıyla özel okulların öğretmen seçiminde adayın sadece bilgi seviyesi değil davranışsal ve kişilik özelliklerinin de değerlendirilme imkanı bulunmaktadır (Yüksel, 2014: 75).

Özel okulların çoğunluğunda uygulanan düşük ücret politikası, sosyal hakların yetersizliği ve iş güvencesinin olmaması gibi sebepler nedeniyle öğretmenler öncelikli olarak kamu okullarında çalışmayı tercih etmektedirler. Devlet okulunda çalışma imkanı bulan öğretmenlerin özel okullardan istifa ederek ayrıldığı sıklıkla görülmektedir. Buna karşın teklif edilen yüksek ücretler nedeniyle devlet okullarından özel okullara geçen öğretmenler de bulunmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖZEL OKULLARDA ÖĞRETMEN İŞE ALIMI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Öğretmenlik mesleği, “alan bilgisi, yaratıcılık, eleştirel düşünme ve sorgulama becerisi, olumlu insan ilişkileri, sürekli gelişme“ gibi birçok niteliğe sahip olmayı gerektirmektedir. Bu nedenle öğretmen adaylarının iyi bir seçme sürecinden geçmeleri önem taşımaktadır.

Ülkemizdeki birçok özel okulda etkin bir işe alım sürecinin uygulanmaması, uygulanan mülakatların adayların kişilik özelliklerini ve yetkinliklerini belirleme noktasında yetersiz olması çalışmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın temel amacı, işe alım sürecinin aşamalarını ve mülakatın bu süreç içerisindeki önemini inceleyerek, öğretmen alımlarında amacına uygun işe alım sürecinin ve esas itibari ile mülakat yönteminin belirlenmesine yardımcı olacak bir çalışma sunmaktır. Bu amaç doğrultusunda:

- Özel okullar ve özel okul öğretmenliği,
- Öğretmen işe alım süreci,
- Öğretmen yetkinliği ve mülakat yöntemi,
- Mülakat yapma ve işe alım kararında kimlerin yetkili olması gerektiği,
- Mülakatın geçerliliği ve güvenilirliği konuları araştırılmıştır.

Yapılan literatür taramasında öğretmen yetkinlikleri ile ilgili çok sayıda kaynak bulunmasına rağmen öğretmen işe alım süreci ve mülakat yöntemi konusunda yeterli sayıda araştırmaya ulaşılamamıştır. Bu çalışma, öğretmen işe alım kriterleri ve mülakat yöntemleri konusunda literatüre katkısı olması açısından önem taşımaktadır.

4.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın en önemli sınırlılığını özel okul yöneticilerine ulaşma zorluğu oluşturmuştur. Yöneticilerin işlerinin yoğunluğu nedeni ile görüşme için randevu alınmasında sıkıntılar yaşanmıştır.

Milli Eğitim Bakanlığı Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü 2019 yılı verilerine göre İzmir’de faaliyet gösteren toplam 904 özel okul bulunmaktadır. Bu okulların 26 tanesi ile elektronik posta, telefon ve kendi internet siteleri aracılığı ile iletişime geçilmiş olup sadece 7 özel okuldan olumlu yanıt alınabilmektedir.

4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Özel okullarda öğretmen seçimi için uygun işe alma süreci ve mülakat yönteminin belirlenmesi amacını taşıyan bu çalışma nitel bir araştırmadır. Nitel araştırmalar, gözlem ve görüşmelerle nitel verilerin toplandığı, görüşlerin ve algıların gerçekçi bir şekilde ortaya konmasına yönelik yapılan araştırmalardır (Doğanay ve diğerleri, 2014: 142).

Çalışma, teorik ve saha araştırması olarak iki ana bölümden oluşmaktadır. Teori bölümünde araştırma ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Ve bu doğrultuda çalışmanın saha araştırması da şekillendirilmiştir.

Araştırmada verilerin elde edilmesinde nitel araştırma yöntemlerinden biri olan yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırma kapsamında İzmir’de faaliyette bulunan 7 özel okul yöneticisi ile görüşmeler yapılmıştır. Görüşme yapılan yöneticiler, görev aldıkları kurumlarda öğretmen mülakatlarını yapan ve işe alım kararında yetkili olan kişilerdir. Yöneticilerden 4’ü kurum müdürü, 2’si bölüm başkanı ve 1’i ise insan kaynakları yöneticisidir. Görüşmelerin tamamı yöneticilerin çalıştıkları özel okullarda ve yüz yüze görüşme şeklinde gerçekleştirilmiştir.

Görüşmeler için araştırmacı tarafından literatür taraması yapılarak ve benzer çalışmalar incelenerek görüşme formu hazırlanmıştır. Formda toplam 12 soru yer almaktadır. Sorulardan 8 tanesini açık uçlu ve 1 tanesini ise kapalı uçlu soru oluşturmaktadır. 3 soru ise katılımcıların yaşını, görevini ve mesleklerindeki deneyim sürelerini öğrenmeye yönelik belirlenmiştir. Her bir görüşme yaklaşık 30 dakika sürmüştür.

Görüşmelerin şeffaf bir şekilde gerçekleştirilmesi ve doğru verilerin elde edilebilmesi için yöneticilere araştırmanın amacı anlatılarak okul ve yönetici isimlerinin gizli tutulacağı belirtilmiştir. Tüm yöneticiler araştırmacıya güvindiklerini ve sorulara açıklıkla cevap vereceklerini ifade etmişlerdir.

Görüşmede sorulacak sorular yöneticilere önceden gösterilmemiştir. Sorular görüşmenin gerçekleştiği zamanda yöneticilere sorulmuştur. Formda yer alan sorular her bir yöneticiye birinci sorudan başlanarak sırayla sorulmuştur. Görüşmeler özel okul yöneticilerinin verdikleri yanıtların, araştırmacı tarafından eş zamanlı olarak not alınması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler toplam 1 aylık süre içerisinde tamamlanmıştır.

Görüşülen yöneticilerden elde edilen verilerin analizinde betimsel analiz yaklaşımı kullanılmıştır. Betimsel analiz yaklaşımında veriler önceden belli kategorilere göre özetlenmekte ve yorumlanmaktadır. Analiz dört aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama analiz için çerçeve oluşturmak, ikinci aşama verilerin işlenmesi, üçüncü aşama bulguların tanımlanması ve son aşama ise bulguların yorumlanmasıdır (Doğanay ve diğerleri, 2014: 186).

Analiz için çerçeve oluşturma aşamasında görüşmecilerin sorulara verdikleri yanıtlar ilgili soru altında toplanarak sınıflandırılmıştır. Verilerin işlenmesi aşamasında, görüşme formundan elde edilen veriler yeniden okunarak düzenlenmiştir. Bulguların tanımlanması aşamasında ise veriler anlaşılır ve kolay okunabilir duruma getirilmiştir. Son olarak bulguların yorumlanması aşamasında da okul yöneticilerinin görüşlerinden alıntılar yapılarak bulgular arasındaki benzerlikler ve farklılıklar betimlenmeye çalışılmıştır. Bulguların sunulmasında tablolardan da yararlanılmıştır. Tablolarda görüşülen okul isimleri numaralandırılarak ifade edilmiştir.

Araştırma kapsamında ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme yöntemi, önceden belirlenen bir kısım ölçütü karşılamakta olan tüm durumların çalışılması şeklinde tanımlanmaktadır (Yıldız, 2017: 436). Katılımcılar için belirlenen ölçütler şöyledir:

- Asgari lisans düzeyinde mezuniyet,
- Özel okulda öğretmen işe alımında yetki sahibi olmak,
- Alanında asgari 3 yıl deneyim.

Bu ölçütler kullanılarak elde edilen verilerin geçerliğinin arttırılması amaçlanmıştır.

4.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.4.1. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerine İlişkin Bilgiler

Bu araştırma, belirlenen ölçütlere uygun olarak farklı özel okullarda görev alan 7 yönetici ile yürütülmüştür.

Tablo 12: Araştırmaya Katılan Yöneticilere İlişkin Bilgiler

Cinsiyet	Kadın 2	Erkek 5	
Deneyim Süresi	5-10 Yıl 2	10-15 Yıl 4	15 Yıldan Fazla 1
Görev	Kurum Müdürü 4	Bölüm Başkanı 2	İ.K Yöneticisi 1

Katılımcıların cinsiyet, deneyim süresi ve görevlerine ilişkin bilgiler Tablo 12’de yer almaktadır. Buna göre 7 katılımcının 2 tanesi kadın, 5 tanesi ise erkektir. Deneyim sürelerinin dağılımı incelendiğinde katılımcıların büyük bir çoğunluğunun 10-15 yıl arası deneyime sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların görevleri incelendiğinde ise kurum müdürü olarak görev alan yöneticilerin çoğunluğu dikkat çekmektedir. Yöneticilerin tamamı lise seviyesinde eğitim veren özel okullarda görev almaktadır.

4.4.2. İşe Alım Süreci ve Yöntemleri

Okul yöneticileri ile yapılan görüşmeler neticesinde, öğretmen başvurularında aranan ön koşullar; lisans mezuniyeti, pedagojik formasyon, deneyim, yabancı dil bilgisi ve iletişim becerisi olarak tespit edilmiştir.

Tablo 13: Araştırmaya Konu Olan Özel Okulların Öğretmen Başvurularında Aradığı Ön Koşullar

Okullar	Lisans mezuniyeti	Pedagojik formasyon	Deneyim	Yabancı dil bilgisi	İletişim becerisi
1 numaralı okul	x	x	x	x	x
2 numaralı okul	x	x	-	x	x
3 numaralı okul	x	x	x	-	-
4 numaralı okul	x	x	x	-	x
5 numaralı okul	x	x	x	-	x
6 numaralı okul	x	x	-	-	-
7 numaralı okul	x	x	x	-	x

Görüşülen okulların tamamı öğretmen başvurularında lisans mezuniyeti ve pedagojik formasyon arandığını ifade etmiştir. Yöneticilerden biri lisans mezuniyetinin yanı sıra mezun olunan fakülte türüne de dikkat ettiklerini belirtmiştir.

“Benim için eğitim fakültesi çıkışlı olması çok önemli. Çünkü başka fakültelerden pedagojik formasyon alan hocalarda genellikle sorun yaşadık”. (Kurum Müdürü, Erkek, 14 yıl deneyim)

Yöneticilerden ikisi de mezun olunan üniversitenin ve mezuniyet puanının da önemli olduğu yönünde görüş belirtirken 5 yönetici ise bu konuya değinmemiştir. Yabancı dil bilgisi ise sadece iki okul için aranan ön koşul olarak belirtilmiştir

Görüşülen okulların çoğunluğunda deneyim ve iletişim becerisi başvurularda aranan ön koşullar olarak ifade edilmiştir.

“Deneyimli olması tercih sebebimizdir. Özellikle önceki çalıştığı okullar, bu okullarda ne kadar süre çalıştığı, neden ayrıldığı ve referansları önemlidir”. (Kurum Müdürü, Erkek, 12 yıl deneyim)

“Öğretmen işe alımlarımız öğrenci kayıt durumumuza göre şekilleniyor. Öncelikle hangi branştan kaç öğretmene ihtiyacımız olacağını belirliyoruz. Alımlarımız her yıl nisan ayı ile haziran ayları arasında olur. Öğretmen adaylarımız için belirlediğimiz belli kriterlerimiz vardır. Pedagojik formasyonu olması, deneyimli olması ve alan bilgisinin iyi olması gibi. İlk etapta bu kriterlere uygun adayları görüşmeye çağırıyoruz. Bölüm başkanımız görüşme yaptıktan sonra olumlu gördüğü adaylardan ders anlatımı yapmalarını istiyoruz. Ders anlatımı bizim için işe alım kararını vermemizde belirleyici aşama oluyor”.(Kurum Müdürü, Erkek, 15 yıl deneyim)

Belirlenen ön koşulları incelediğimizde dikkat çeken nokta, adayların medeni durumu, yaşı ve cinsiyeti gibi demografik özelliklerinin bu ön koşullar içerisinde yer almamasıdır. Araştırma sonucunun önemli noktalarından biri de yöneticilerin çoğunluğunun ön koşullar içerisinde deneyimi de belirtmiş olmalarıdır.

İşe alım sürecinde aday temininin nasıl sağlanacağını belirlenmesi önem taşımaktadır. Araştırmaya konu olan 7 özel okulun 6'sında öğretmen aday teminin, internet aracılığı ile duyuru yapılması ve okula doğrudan gelen öğretmenlerin bırakmış oldukları özgeçmişlerden sağlandığı tespit edilmiştir. Sadece bir okulda ise aday teminin tanıdıklar aracılığı ile sağlandığı ifade edilmiştir.

“Öğretmen ihtiyacımız olduğunda güvendiğimiz bir meslektaşımızdan bize yönlendirebileceği bir öğretmen olup olmadığını soruyoruz. Bugüne kadar bu şekilde bizde çalışmaya başlayan öğretmenlerimizde bir sorun yaşadığımızı hatırlamıyorum”. (Kurum Müdürü, Erkek, 12 yıl deneyim)

“Öğretmen alımlarında öncelikle internet üzerinden duyuru yapıyoruz. Kariyer.net ve secretcv.com ile çalışıyoruz. Sitelerde yer alan filtreleme sistemi ile aradığımız kriterlere uygun olmayan adayları eliyoruz. Genellikle bir öğretmen alımı için 15 kadar adayı görüşmeye çağırıyoruz. İlk ön görüşmeyi ben yapıyorum. Bu görüşmede adayların özellikle diksiyonu, iletişim becerilerini ve okulumuza uygunluğunu değerlendiriyorum. Deneyimli öğretmen alımlarında önceki iş deneyimlerini ve bu okullardan ayrılma sebeplerini konuşuyoruz. Stajyer öğretmen alımında ise hangi okuldan mezun olduğu, mezuniyet puanı, almış olduğu sertifikalar ve okuduğu sürede hangi etkinliklere katıldığı önem kazanıyor. Ön görüşmede olumlu bulunan adaylardan örnek ders anlatımı yapmalarını istiyoruz. Sunumda da başarılı bulunan adaylarla kurum müdürümüz birebir mülakat yaparak işe alım kararını veriyor. İş teklifi götürülmeden önce de insan kaynakları uzmanımız tarafından referans araştırması yapılıyor”. (İnsan Kaynakları Yöneticisi, Kadın, 6 yıl deneyim)

Okulların işe alım yöntemlerini incelediğimizde ise araştırmaya katılan yöneticilerin tamamı özgeçmiş değerlendirme ve referans araştırma yöntemlerini uyguladıklarını belirtmişlerdir. 7 özel okulun 6'sında mülakat yöntemi uygulandığı ifade edilmiş olup sadece bir yönetici mülakat uygulanmadığını ve işe alımın sadece örnek ders sunumu neticesinde verildiğini söylemiştir. Okul yöneticilerinden sadece biri adaylardan örnek ders anlatımı yapmalarını istemediklerini belirtmiştir. İşe alım yöntemlerinden test uygulamasının ise sadece bir özel okulda uygulanması ise dikkat çekicidir.

Uygulanan işe alım yöntemlerinde bir özel okul dışında okulların tamamında örnek ders sunumunun yapıldığı belirtilmiştir. İşe alımda örnek ders anlatımının önemi vurgulanmıştır.

“İşe alım sürecimizde örnek konu anlatımı mutlaka olur. Sunum sırasında öğretmenin tahtadaki duruşu, karizması, tahtayı nasıl kullandığı , ders anlatırken kurduğu iletişim ve ifade yeteneği hepsi bizim için önemlidir. Sorulan sorulara doyurucu cevaplar verebilmesine dikkat ederiz. Bana göre iyi bir öğretmen aynı zamanda iyi bir tiyatrocudur”.(Kurum Müdürü, Erkek, 14 yıl deneyim)

Araştırmaya konu olan özel okulların işe alım yöntemleri aşağıdaki tabloda özetlenerek sunulmuştur:

Tablo 14: Araştırmaya Konu Olan Özel Okulların İşe Alım Yöntemleri

Okullar	Özgeçmiş	Test	Mülakat	Ders Sunumu	Referans
1 numaralı okul	x	x	x	x	x
2 numaralı okul	x	-	x	x	x
3 numaralı okul	x	-	x	x	x
4 numaralı okul	x	-	x	x	x
5 numaralı okul	x	-	x	x	x
6 numaralı okul	x	-	x	-	x
7 numaralı okul	x	-	-	x	x

4.4.3. Mülakatı Yapan Kişilerin Belirlenmesi

Araştırma sonucunda, özel okullarda öğretmen mülakatlarının çoğunlukla bölüm başkanları ve kurum müdürleri tarafından yapıldığı tespit edilmiştir.

Araştırmaya konu olan 4 özel okulda, öğretmen işe alım mülakatlarının önce bölüm başkanı ya da müdür yardımcısı tarafından yapıldığı, sonrasında ise uygun görülen adaylarla kurum müdürünün görüşme yaptığı belirlenmiştir. Okullardan birinde ise mülakatları sadece kurum müdürünün yaptığı ifade edilmiştir. Bir özel okulda ise öğretmen mülakatları için bölüm başkanı, müdür yardımcısı ve kurum müdüründen oluşan bir kurul oluşturulduğu aktarılmıştır.

“Okulumuzda öğretmen alımları için bir kurul oluşturulmuştur. Bu kurulda ilgili bölüm başkanı, müdür yardımcımız ve kurum müdürümüz yer almaktadır. Aday öğretmenin işe alım kararı da bu kurulun ortak görüşü doğrultusunda verilmektedir“. (Kurum Müdürü, Erkek, 21 yıl deneyim)

Mülakatın bir kurul tarafından yapılması adayların farklı açılardan değerlendirilebilmesi ve mülakatın geçerliliğinin artırılması için büyük önem taşımaktadır.

Araştırmaya konu olan özel okulların hiçbirinde öğretmen işe alım mülakatında insan kaynakları yöneticisinin ve psikolojik danışmanın bulunmaması dikkat çekicidir. Sadece bir özel okulda, insan kaynakları yöneticisinin ön görüşmeler yaptığı belirtilmiştir.

Mülakatı yapan kişilerin yetkin olması, mülakatın geçerliliği açısından büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda görüşmecilerin mülakat teknikleri konusunda uzman olmaları gerekmektedir. Yapılan görüşmeler sonucunda, okul yöneticilerinden hiçbirinin mülakat teknikleri eğitimi almadığı saptanmıştır. Elde edilen bu veriden yöneticilerin bu konuda yeterli farkındalığa sahip olmadığı yorumunu yapabiliriz. Bölüm başkanı olarak çalışan okul yöneticilerinden birinin aşağıda yer verilen görüşü bu noktada önemli bulunmuştur:

“Herhangi bir mülakat teknikleri eğitimi almadık. Fakat sorunuz üzerine bu konuda eğitim almanın mutlaka faydası olacağını düşündüğümü belirtmek isterim. Biz de her yıl yöneticilerimize ve öğretmenlerimize yönelik genel seminerler olur. Bu seminerler dışında farklı alanlarda da okulumuz bünyesinde eğitimler organize ediliyor. Kendim de dahil olmak üzere yöneticilerimizin bu eğitimi alması gerektiğini düşünüyorum“. (Bölüm Başkanı, Erkek, 11 yıl deneyim)

4.4.4. Nitelikli Bir Öğretmende Bulunması Gereken Yetkinlikler

Nitelikli bir öğretmende bulunması gereken yetkinlikler konusunda, yöneticilerin çok fazla sayıda özellik üzerinde durduklarını ifade edebiliriz. Genel olarak adaylarda benzer yetkinliklerin arandığı görülmekle birlikte bu yetkinliklere verilen önem ise yöneticiler arasında farklılık arz etmektedir.

“Öncelikle iletişim becerilerinin güçlü olması önemli. Çocuk sevgisi en önemlisi. Öğretebilmekten ve yol gösterebilmekten keyif almalı. Öğretmeyi amaçlamayan hiçbir birey iyi bir eğitimci olamaz. Çocukları sevmeyen birinin onların dünyasına girerek, hayatlarında olumlu iz bırakması mümkün değil”. (Bölüm Başkanı, Kadın, 8 yıl deneyim)

“Kendisinin özgün soru yazabilmesi çok önemlidir. Soru yazabilecek seviyede olması gerekiyor. İyi bir araştırmacı olması, öğrencilerle diyalogunun ve iletişiminin iyi olması, güncel gelişmeleri takip etmesi önemlidir. Ayrıca hangi branştan olursa olsun yabancı dil bilgisi çok önemlidir. Çünkü eğitim alanındaki gelişmeleri yabancı kaynaklardan da takip edebiliyor olması gerekmektedir. Örneğin matematik branşı için rusça bilgisi geçerlidir”. (Bölüm başkanı, Erkek, 11 yıl deneyim)

“Öğretmenin alan hakimiyeti ve pedagojik altyapısı bizim için öncelikli öneme sahip. Sınıfta öğrenci bir soru yönelttiği zaman bu soruya doyurucu ve açıklayıcı cevaplar verebilmelidir. Ayrıca öğretmenlerimizden farklı görevleri yerine getirebilme yetkinliğine sahip olmalarını da bekliyoruz. Çünkü yıl boyunca okulumuzda çeşitli sosyal etkinlikler, gezi programları ve törenler düzenleniyor. Dolayısıyla takım çalışmasına yatkın ve sosyal becerilerinin gelişmiş olması gerekmektedir. Okulumuzda yaşadığımız en önemli sorunlardan biri öğretmenler arasında dedikodunun yaygın olması. Dolayısıyla öğretmenlerimizde dikkat ettiğimiz bir diğer önemli özellik ise işine odaklı olması ve uyumlu bir yapıya sahip olmasıdır”. (Kurum Müdürü, Erkek, 12 yıl deneyim)

“Bir öğretmenin özellikle sorun çözme becerisine sahip olması, kendisini sürekli olarak geliştirebilmesi ve bilgisini öğrencinin seviyesine uygun bir şekilde aktarabilmesi gerekir”. (Kurum Müdürü, Erkek, 14 yıl deneyim)

Önem sıralaması değişmekle birlikte yöneticilerin ortaya koymuş oldukları öğretmen yetkinliklerini; öğrenci ilişkilerinin olumlu olması, iletişim becerisi, takım çalışmasına yatkın olması, çözüm odaklı olması, öğrenme ve öğretme yöntemlerini etkin kullanması, kendini geliştirebilmesi, sınıf yönetimi, pedagojik altyapı, alan hakimiyeti ve sunum becerisi olarak özetleyebiliriz.

Günümüzde öğretmenlerin “öğrencilere karşı açık görüşlü ve nesnel olma, öğrencilerin beklenti ve ihtiyaçlarını dikkate alma, eğitimle ilgili sorunları bilimsel yöntemlerle araştırabilme, bireysel farklılıkları dikkate alma, yenilik ve gelişmelere açık olma, toplumsal gelişmeleri anlayıp yorumlayabilme ve eğitim

teknolojilerindeki gelişmeleri yakından takip edebilme“ gibi birçok niteliğe sahip olması gerekir (Albayrak, 2013: 43).

Yöneticilerden biri ise öğretmen yetkinliklerinin belirlenmesi konusunda farklı bir görüş ifade etmiştir. Yönetici bu konuda öğretmenin mizah yeteneğini ön plana çıkararak görüşlerini şu şekilde aktarmıştır:

“Bir öğretmenin mizah yönünün güçlü olması gerekir. En etkili öğretim yöntemi mizahla yapılan öğretimdir. Çocukların iletişim ve yorumlama becerilerini kuvvetlendirmek, onları motive etmek ve yaratıcı yeteneklerini geliştirebilmek için en etkin silah mizahtır. Çocuklarımızda gördüğüm en önemli eksiklik yorumlama becerilerinin gelişmemiş olması. Öğretmenin doğru ve etkili öğrenme metotları kullanması gerekmektedir. En iyi öğrenme yöntemi yaparak öğrenmedir. Çocuk keşfederek ve araştırarak öğrenmeli. Anlatım yönteminden artık uzak durulması gerekiyor. Bunların dışında öğretmenin özverili olması gerekir. Mesleğini severek aşkla yapmalı “. (Kurum müdürü, Erkek, 21 yıl deneyim)

Öğretmen yetkinliklerinin belirlenmesi ve belli bir standardının oluşturulması çokça tartışılan ve oldukça kapsamlı bir konudur. Günümüzün değişen dünyasında iletişim teknolojilerinin gelişimi ile birlikte öğrencilerin bilgiye kolaylıkla ulaşabildiği, daha fazla eleştirel düşünmeye başladığı ve öğretmenlerin eskiye nazaran göreceli olarak öğrenciler üzerindeki otoritesinin azaldığı düşünüldüğünde öğretilmekte bulunması gerekli yetkinlikler de farklılaşmıştır. Günümüzde öğretmenlerin, öğrencilerin sorgulama ve eleştirel düşünme becerilerini geliştirebilme, yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilme ve öğrenme sürecine aktif katılımını sağlayabilme yetkinlikleri ön plana çıkmıştır.

4.4.5. Uygulanan Mülakat Yöntemleri ve Adaylara Yöneltilen Sorular

Yapılan görüşmeler neticesinde okulların çoğunluğunda yapılandırılmamış mülakat tekniğinin uygulandığı tespit edilmiştir. Yöneticiler serbest ve esnek bir görüşme ortamında adaylardan daha fazla bilgi edinebildiklerini ve daha iyi değerlendirmeler yaptıklarını ifade etmiştir. Görüşmelerde önceden belirlenmiş sorulardan ziyade görüşmenin gidişatına göre adaylara sorular yöneltildiği belirtilmiştir. Yöneticilerin uygulamış oldukları mülakat yöntemleri aşağıda yer alan tabloda sunulmaktadır:

Tablo 15: Araştırmaya Konu Olan Özel Okulların Mülakat Yöntemleri

Okullar	Yapılandırılmış Mülakat	Serbest Mülakat	Karma Mülakat	Yetkinlik Bazlı	Sunum Mülakatı
1 numaralı okul	-	-	x	-	x
2 numaralı okul	-	x	-	-	x
3 numaralı okul	-	x	-	-	x
4 numaralı okul	-	x	-	-	x
5 numaralı okul	-	x	-	-	x
6 numaralı okul	-	x	-	-	-
7 numaralı okul	-	x	-	-	x

Araştırmaya konu olan okullardan biri haricinde tüm okulların yapılandırılmamış mülakat yöntemini uyguladığını görmekteyiz. Yine bir başka okul dışında tüm okullarda adaylardan örnek ders sunumu yapılması istenmektedir. Hiçbir özel okulda ise yapılandırılmış ve yetkinlik bazlı mülakat yöntemi uygulanmamaktadır.

Çalıştığı kurumda bölüm başkanı olan bir özel okul yöneticisinin konuyla ilgili yorumu, genel görüşü yansıtmaları açısından önemli bulunmuştur:

“Mülakatlarımız genellikle sohbet havasında gerçekleşiyor. Görüşmeye gelen öğretmen adayımızın ilk etapta dış görünümüne, diksiyonuna ve iletişimine bakıyoruz. Mülakatta kendisini rahat hissetmesi ve böylelikle sorularımıza açık ve dürüst cevaplar vermesi ve samimimi olması önemli. Sonrasında ise sunum becerisini ve alan bilgisini ölçmek için bize örnek bir ders sunumu yapmasını istiyoruz“. (Bölüm Başkanı, Erkek, 11 yıl deneyim)

Yapılandırılmamış mülakatlarda adaylara yöneltilen sorular önceden belirlenmediği için sorular mülakat sırasındaki duruma göre saptanır. Bu yöntemde görüşmecilerin mülakat konusunda uzman olmaları büyük önem arz etmektedir. Aksi durumda görüşmeden başarılı bir sonuç elde etmek mümkün olmamaktadır.

Yöneticilerin adaylara yöneltmiş oldukları sorulardan bir kısmı aşağıda sunulmaktadır:

- ☐ “Son çalıştığınız okuldan neden ayrıldınız“?
- ☐ “Geçmişteki başarılarınızdan bahseder misiniz“?
- ☐ “Alanınızla ilgili hangi etkinliklere katılıyorsunuz“?
- ☐ “Kendinizi nasıl bir öğretmen olarak değerlendirirsiniz? Olumlu ve olumsuz özellikleriniz nelerdir“?
- ☐ “İlgi alanlarınız nelerdir“?
- ☐ “Katıldığınız mesleki eğitim ve kurslar nelerdir“?
- ☐ “Bir konuyu öğretirken en etkili yöntem sizce nedir“?
- ☐ "Tüm öğrencilere ulaşabilmek mümkün müdür? Neden "?
- ☐ “Problem durumunda çocuğa nasıl ulaşmalıyız? Nasıl bir yol izlemeliyiz“?
- ☐ “Öğrencilerin güçlü yönlerine mi yoksa zayıf yönlerine mi odaklanıyorsunuz“?
- ☐ “Eğitim hangi yönde ve nasıl değişiyor“?

Soruların kapsamının adayların iletişim becerilerini, ölçme ve değerlendirme yöntemlerini, hangi öğrenme modellerini uyguladıklarını, geçmişteki başarılarını ve eğitim alanındaki gelişmeleri ne kadar takip ettiklerini değerlendirmeye yönelik oluşturulduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca soruların adayların sorunlarla karşılaştıkları zaman nasıl davrandıklarını belirlemeye yönelik olduğunu belirtmek gerekmektedir. Burada öğretmenlerin sorun çözme becerilerinin ölçülmeye çalışıldığı da görülmektedir

Yöneticilerden birisi de adayların meslek tutkusunu ölçmeye yönelik sorular sorulması gerekliliğini vurgulamıştır. Ve adayların katılmış olduğu seminer, konferans ve eğitimlere bakılmasının önemli olduğunu belirtmiştir.

“Çok şey söylenebilir ancak olmazsa olmaz olarak birkaç mesele belirtebiliriz. Tutku olmalı adayın ne kadar meslek tutkusu olduğunu anlamaya yönelik sorular sorulmalı. Özgeçmişte kaç tane eğitime, seminere, konferansa ne kadar sıklıkla gittiğine bakılmalı. Diploma haricinde hangi yeterlikleri hangi belge ya da çalışmalarla yaptığına bakılmalı. Sosyal ve duygusal öğrenmeye yönelik hangi

eğitimsel işlemleri yürütebildiği sorulmalı ayrıca hangi pedagojik kitap ve dergileri okuduğuna bakılmalı“ .(Bölüm Başkanı, Erkek, 12 yıl deneyim)

4.4.6. Mülakatın Geçerlilik ve Güvenilirliği

Yöneticilerin çoğunluğu mülakatların geçerliliğini ve güvenilirliğini arttırmak için görüşmelerin birden fazla kişi tarafından ve birden fazla zamanda yapıldığını, adaylardan örnek ders anlatımı yapmalarını istediklerini ve mülakatlarda adayları değerlendirmede tarafsız davrandıklarını ifade etmişler. Yöneticiler adayların yetkinliklerini ders anlatımında ölçüp değerlendirdiklerini belirtmiştir.

“Adaylardan mutlaka ders sunumu yapmalarını istiyoruz. Anlatım sırasında adayın sunum becerisini, iletişimini ve alan bilgisini değerlendirme imkanımız oluyor“. (Kurum Müdürü, Erkek, 21 yıl deneyim)

“Objektif karar verebilmek için mümkün olduğunca adayları tarafsız bir gözle değerlendirmeye çalışıyoruz. Adaylar arasında bir karşılaştırma yapmıyoruz. Bizim için önemli olan okulumuza en uygun öğretmeni seçebilmek“. (Kurum Müdürü, Erkek, 15 yıl deneyim)

Yöneticilerin mülakat eğitimi almamış olmaları ve görüşmelerde yapılandırılmış mülakat tekniği ile puanlama ölçeği uygulamamaları objektif işe alım kararı vermeleri yönündeki engelleri oluşturmaktadır.

4.4.7. Öğretmen İşe Alımında Yapılan Hatalar

Okul yöneticilerine göre öğretmen işe alımında yapılan hatalar; sadece referansa dayalı işe alım kararının verilmesi, adayların duygu durumları ile psikolojik özelliklerinin yeterince değerlendirilmemesi, adaylara çok düşük ücret ve sosyal hakların teklif edilmesi, ders sunumu yapılmadan işe alım kararı verilmesi, mülakatların tek kişi tarafından yapılması ve mesleki yetkinlikten çok deneyimin ön planda tutulmasıdır.

Yöneticilerin çoğunluğu özel okullarda öğretmen alımında yapılan en büyük hatanın sadece referansa dayalı işe alım kararının verilmesi olduğunu ifade etmiştir. Yöneticiler tanıdıkları ve güvendikleri kişilerin referans gösterdiği adayları öncelikli

ve ağırlıklı olarak seçme eğilimi göstermektedir. Referans yöntemi seçim kararı verilmesinde tek başına yeterli bir yöntem değildir. Ayrıca referans araştırmasının güvenilirliği de tartışmalıdır. Çünkü görüş bildiren kişinin düşünceleri gerçekçi olmayabilir ve seçim kararında yanıltıcı olabilir.

“Öğretmen adaylarının mutlaka duygu durumları ve psikolojik özellikleri ölçülmeli ve değerlendirilmelidir. Okullarda maalesef bu değerlendirmeler yeterince iyi yapılmıyor. 20 yılı aşkın öğretmenlik hayatımda birçok kez ruh sağlığı bozuk , psikolojisi yerinde olmayan öğretmenlerle birlikte çalıştım. Bu durumun yaşanmaması için mülakatlarda adayların davranışsal özellikleri gözlemlenmeli ve psikolojik testler uygulanmalıdır. Hatta öğretmenlerden her yıl psikolojilerinin iyi olduğunu kanıtlayan sağlık raporları bile istenebilir“. (Kurum Müdürü, Erkek, 21 yıl deneyim)

“Özel okulların birçoğunda öğretmenlere asgari ücret teklif ediliyor. Adaylara çok düşük mali ve sosyal haklar sunuluyor. Bu durum da doğal olarak nitelikli öğretmenin işe alınmasını zorlaştırıyor“. (Kurum Müdürü, Erkek, 15 yıl deneyim)

Özel okulların çoğunluğunda öğretmenlerin sosyal hakları ve almış oldukları ücretler adayların beklentilerinin çok altında kalmaktadır. Buna karşılık kurumların adaylardan beklentisi oldukça yüksektir. Bu koşullar altında nitelikli öğretmen istihdamının sağlanması ve işe alımın başarılı sonuç vermesi oldukça zor görünmektedir. Bunun için öncelikle öğretmen ücretlerinin ve sosyal haklarının iyileştirilmesi ve adaylardan beklentilerin makul seviyede olması gerekmektedir.

Yöneticilerden bir kısmı da öğretmen alımlarında örnek ders sunumu yapılmadan işe alım kararı verilmesinin sakıncalı olduğunu belirtmiştir.

“Ders sunumu sırasında adayın sınıf hakimiyetini, iletişim becerisini, diksiyonunu ve alan bilgisini gözlemleme imkanı buluyoruz. Bu yüzden sunum yapılmadan bir öğretmenin işe alımının yapılması en büyük hata olacaktır“. (Kurum Müdürü, Erkek, 14 yıl deneyim)

Bir özel okul yöneticisi de mülakatların tek kişi tarafından yapılmasını öğretmen alımlarında yapılan en önemli hata olduğunu ifade etmiştir. Mülakatın bir kurul tarafından yapılması adayların farklı yönleriyle değerlendirilebilmeleri açısından önem taşımaktadır. Böylelikle mülakatın geçerliliği de arttırılmış olacaktır.

Bir bölüm başkanı da işe alım kararı verilirken mesleki yetkinlikten çok adayın deneyim süresine önem verilmesini yapılan hatalar arasında değerlendirmiştir.

“Mesleki donanımdan çok deneyime bağlı kalan kurumların hata yapmış olduğuna defalarca kez şahit oldum. Çalışılan yılın sayı olarak karşılığında daha çok o yılların nasıl doldurulduğunu baz almak gerektiğine inanıyorum. Nicelik değil nitelik taraftarı olunmalı“.(Bölüm Başkanı, Kadın, 8 yıl deneyim)

4.5. TARTIŞMA

Bu bölümde, yapılan araştırmanın bulguları değerlendirilerek literatürde yer alan çalışma sonuçları ile benzerlikleri ve farklılıkları belirtilmiş ve tartışılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgulardan ilki, özel okulların çoğunluğunda öğretmen seçiminde test yönteminin kullanılmadığıdır. Oysaki işe alım sürecinde uygulanan testler aracılığı ile adayların öğrenme, zeka düzeyi ve ilişki kurabilme gibi bir takım özelliklerinin ölçülebilir hale getirilmesi mümkündür (Abalı, 2015: 16). Psikometrik yöntem, uygun adayın seçilmesinde tek başına yeterli olmamakla birlikte mülakat gibi diğer seçim teknikleri ile beraber uygulandığında doğru işe alım kararının verilmesinde faydası bulunmaktadır.

Araştırma neticesinde öğretmen başvurularında aranan ön koşullar; lisans mezuniyeti, pedagojik formasyon, deneyim, yabancı dil bilgisi ve iletişim becerisi olarak tespit edilmiştir. Adayların medeni durumu, yaşı ve cinsiyeti gibi demografik özelliklerin aranan kriterler içerisinde yer almaması ise dikkat çekicidir. Araştırma sonucunun önemli noktalarından biri de yöneticilerin çoğunluğunun ön koşullar içerisinde deneyimi belirtmiş olmalarıdır. Bu durum yeni mezun ve tecrübesiz öğretmen adayları için aşılması gereken zor bir engel teşkil etmektedir.

Genel bir değerlendirme yaptığımızda özel okulların başvurularda aradığı ön koşulların, literatür çalışmasında anlatılan öğretmen yetkinliklerine ve işin gereklerine uygun belirlendiğini ifade edebiliriz.

Araştırma sonucunda özel okullarda öğretmen işe alım mülakatlarının çoğunlukla bölüm başkanları ve kurum müdürleri tarafından yapıldığı tespit edilmiştir. Okulların çoğunluğunda öğretmen mülakatları için bir kurul bulunmamaktadır. Oysaki literatürde de anlatıldığı üzere mülakatın bir kurul

tarafından yapılması, adayların farklı yönleriyle değerlendirilebilmeleri açısından önem taşımaktadır. Böylelikle mülakatın geçerliliği ve güvenilirliği de arttırılmış olacaktır. Fakat burada dikkat edilmesi gereken husus fikir ayrılıklarının oluşması durumudur. Bu noktada seçim kararı için standart belli ölçütlerin belirlenmesinin ve sürecin demokratik bir şekilde işlenmesinin önem taşıyacağını belirtebiliriz.

Okul yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda, özel okullarda öğretmen işe alım sürecine insan kaynakları yöneticisinin ve psikolojik danışmanın dahil edilmediği görülmektedir. Etkin bir seçim kararı verilebilmesi ve özellikle adayın davranışsal özelliklerinin belirlenmesi için mülakatlarda insan kaynakları yöneticisinin ve psikolojik danışmanın bulunması önem taşımaktadır.

Araştırmanın bulgularından biri de öğretmen seçim mülakatını yapan yöneticilerinden hiçbirinin mülakat teknikleri eğitimi almamış olmasıdır. Literatürde de belirtildiği üzere mülakatlarda dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan biri görüşmecinin mülakat konusunda eğitilmiş ve uzman olması gerektiğidir. İşe alımın başarılı sonuç vermesi için görüşmecinin uygun mülakat tekniğini kullanması, adaya doğru soruları sorabilmesi, mülakatın içeriğini etkin bir şekilde düzenlemesi ve değerlendirmesi gerekmektedir.

Yapılan görüşmeler neticesinde okul yöneticilerinin mülakat eğitiminin önemi konusunda yeterli bir farkındalığa sahip olmadıklarını belirtebiliriz. Yöneticiler kendi alanlarında her ne kadar deneyimli ve profesyonel olsalar da mülakat uygulama becerisi ayrı bir uzmanlık ve eğitim gerektiren bir yetkinliktir.

Araştırma sonucunda ortaya konan bulgulardan biri de öğretmen yetkinliklerinin belirlenmesi ile ilgilidir. Söz konusu yetkinliklerin belirlenmesi uygun aday profilinin oluşturulması ve öğretmen seçim mülakatının etkin bir şekilde yapılması için önem taşımaktadır.

Yöneticilerin öğretmen yetkinliklerinin belirlenmesi hususunda vermiş oldukları cevaplar oldukça kapsamlıdır. Elde edilen bulgular sonucunda nitelikli bir öğretmende bulunması gereken yetkinlikler; öğrenci ilişkilerinin olumlu olması, iletişim ve sorun çözme becerisi, gelişime açık olma, sınıf yönetimi, ölçme ve değerlendirme becerisi, alan hakimiyeti, pedagojik altyapı ve sunum becerisi olarak özetlenebilir.

Öğretmenlerde bulunması gerekli yetkinlikler özellikle son yıllarda sıkça tartışılan bir konu olmuştur. Bu konuda Milli Eğitim Bakanlığı tarafından kapsamlı bir çalışma yapılarak öğretmen yetkinlikleri; kişisel ve mesleki değerler, öğrenciyi tanıma, öğretmen ve öğrenme süreci, öğrenmeyi, gelişimi izleme ve değerlendirme, okul aile ve toplum ilişkileri, program ve içerik bilgisi olarak belirlenmiştir.

Günümüzde öğretmen yetkinlikleri konusunda literatürde de detaylandırılmış olan yapılandırıcı yaklaşım benimsenmektedir. Bu yaklaşımda öğretmenin sahip olması gereken yetkinliklerin başında öğrenmeyi öğretme gelmektedir. Geleneksel öğretmen yaklaşımındaki öğrenciye bilgiyi doğrudan anlatan yöntem yerine, aktif öğrenmeyi ön plana çıkaran, öğrencilerde eleştirel düşünme becerisini geliştiren ve öğrencilere rehberlik eden öğretmen yaklaşımı benimsenmektedir (Güneş, 2016: 415).

Öğretmen yetkinlikleri konusunda genel bir değerlendirme yaptığımızda literatürde ortaya konan yetkinlikler ile araştırma sonuçları arasında büyük oranda benzerlik bulunmaktadır.

Öğretmen seçim mülakatlarında uygulanan yöntemlere baktığımızda, özel okulların çoğunlukla yapılandırılmamış (serbest) görüşme yöntemini ve sunum mülakatını tercih ettiği görülmektedir.

Yapılandırılmamış mülakat, görüşme sorularının ve konularının önceden belirlenmediği ve belli bir görüşme planının olmadığı mülakat yöntemidir. Serbest görüşmede mülakat konuları geniş bir kapsamda ele alınır. Görüşme aday ile görüşmeci arasında daha çok sohbet havasında ve esnek bir biçimde gerçekleşir. Fakat bu yöntemin en önemli sakıncaları; görüşmenin kolaylıkla amacından sapabilmesi, aday hakkında elde edilen verilerin düzenlenmesi ve değerlendirilmesinin zorluğu ve uygun adayın bulunmasındaki geçerliliğinin zayıf olmasıdır (Doğanay ve Ataizi, 2014: 144).

İş başarısını öngörmeye en uygun seçme tekniği yapılandırılmış davranışsal / yetkinlik bazlı mülakat tekniğidir. Davranışsal / yetkinlik bazlı mülakat, adayın geçmişte göstermiş olduğu davranışları inceleyerek gelecekte göstermesi muhtemel davranışlarının tahmin edilmesi esasına dayanır. Bu mülakat yönteminde görüşmeci, sorduğu açık uçlu sorular ile adayın iş için gerekli olan yetkinliklerini araştırır.

Literatür çalışmasına dayanarak yapılan genel değerlendirme, özel okulların çoğunluğunda uygulanan yapılandırılmamış mülakat tekniğinin uygun öğretmeni seçmek için yanlış bir yöntem olduğu yönündedir.

Araştırmada okul yöneticilerinin öğretmen mülakatlarında, adayların iletişim becerilerini, ölçme ve değerlendirme yöntemlerini, geçmişteki başarılarını, eğitim alanındaki gelişmeleri ne kadar takip ettiklerini ve mesleki gelişimlerine verdikleri önemi belirlemeye yönelik sorular yönelttiği tespit edilmiştir. Ayrıca yöneticilerin adaylara açık uçlu sorular sormayı tercih ettiklerini de ifade edebiliriz.

Açık uçlu sorular adayların daha fazla konuşmalarını teşvik eden, onların duygusal durumları, kelime bilgileri ve önyargıları hakkında görüşmeciye bilgi veren cevaplanması kolay olan sorulardır. Fakat bu soru yapısı görüşülenlere fazlasıyla kontrol hakkı tanıdığından görüşmeyi yönetmek ve kontrol etmek daha zordur (Özkan, 2007: 45). Bu noktada mülakatı gerçekleştiren kişi ya da kişilerin yetkin olması ve mülakat sürecini iyi yönetebilmeleri önem kazanmaktadır.

Okul yöneticilerinin adaylara yönelttikleri soru türlerini incelediğimizde ise fazlasıyla açık uçlu yapıda olduklarını görmekteyiz. Sorulara verilmesi gereken standart yanıtlar da belirlenmemiş olduğu için istenilen net cevapların alınması oldukça zor görünmektedir. Dolayısıyla mülakat sorularından belirgin cevaplar alınmak isteniyorsa soruların iyi yapılandırılmış olması gerekmektedir.

Okul yöneticilerinin çoğunluğu, mülakatın geçerliliği ve güvenilirliğini arttırmak için görüşmelerin birden fazla kişi tarafından ve birden fazla zamanda yapıldığını, adaylardan örnek ders sunumu yapmalarını istediklerini ve mülakatlarda adayları değerlendirmede tarafsız davrandıklarını ifade etmişlerdir. Fakat ilgili yöneticilerin bu alanda eğitim almamış olmaları, mülakatların bir kurul tarafından yapılmaması ve görüşmelerde puanlama ölçeği ile yapılandırılmış mülakat tekniğinin uygulanmaması objektif işe alım kararı vermeleri yönündeki engelleri oluşturmaktadır.

Yapılandırılmış mülakat, görüşme sırasında belirli bir iş için tüm adaylara sorulacak işle ilgili önceden tespit edilmiş soruların sorulması olarak tanımlanır. Standartlaştırılmış sorular sayesinde adaylar arasında nesnel bir karşılaştırma yapılmış olur (Solmuş, 2003: 9).

Yapılandırılmış mülakatta tüm adaylara aynı sorular sorulur ve her bir soruya verilmesi gereken standart cevap belirlenir ve bu cevap karşılaştırma kriteri olarak kullanılır. Tam yapılandırılmış mülakat uygulamalarında değerlendiricilerin verdikleri puanların birbiriyle tutarlı olma durumu daha iyi araştırılır. Yapılan araştırmalarda, geçerlilik ve güvenilirliğin yapılandırılmış mülakat uygulamalarında daha yüksek çıktığı bulunmuştur.

Araştırmadan elde edilen son bulgu ise yöneticilerin özel okullarda öğretmen işe alımında yapılan hatalara ilişkin görüşleridir. Yöneticilerin bu konudaki görüşlerini; sadece referansa dayalı işe alım kararı verilmesi, adayların duygu durumlarının yeterince değerlendirilmemesi, mülakatların tek kişi tarafından yapılması ve adaylara çok düşük ücret ve sosyal hakların teklif edilmesi olarak özetleyebiliriz.

Yöneticiler tanıdıkları ve güvendikleri kişilerin referans gösterdiği adayları öncelikli ve ağırlıklı olarak seçme eğilimi göstermektedir. Yapılan literatür çalışmasında da referansın seçim kararı verilmesindeki sakıncaları ortaya konmuştur. Referans yöntemi seçim kararı verilmesinde tek başına yeterli bir yöntem değildir. Ayrıca referans araştırmasının güvenilirliği de tartışmalıdır. Çünkü görüş bildiren kişinin düşünceleri gerçekçi olmayabilir ve seçim kararında yanıltıcı olabilir.

Özel okullarda öğretmenlere sağlanan mali ve sosyal hakların yetersizliği nitelikli öğretmen işe alımındaki en büyük engellerden birini oluşturmaktadır. Genellikle yeni mezun öğretmen adaylarının ilk tercihi, iş güvencesinin ve ücretlerin göreceli yüksek olması nedeniyle devlet okulları olmaktadır. Özel okullara başvuran adayların büyük çoğunluğunu kamuda atanamayan öğretmenler oluşturmaktadır.

İşe alım sürecinin başarılı bir sonuç vermesi için adayların davranışsal ve kişilik özelliklerinin iyi değerlendirilmesi ve mülakatın bir kurul tarafından yapılarak geçerliliği ile güvenilirliğinin artırılması büyük önem arz etmektedir.

Genel bir değerlendirme yaptığımızda, yöneticilerin öğretmen işe alımında yapılan hatalara ilişkin belirtmiş oldukları görüşler, literatür taramasında ortaya konan çalışma sonuçları ile benzerlik taşımaktadır.

SONUÇ

Özel okullar, giderleri devlet bütçesi tarafından karşılanmayan ve anaokulundan üniversiteye kadar eğitimin her kademesinde eğitim-öğretim faaliyetlerinin yürütüldüğü kuruluşlardır.

Özel okulların temel özellikleri; eğitim kalitesini artırma amacı taşıması, özellikle yabancı dil eğitiminde başarı oranının yüksek olması, kullanılan eğitim teknolojilerinde yüksek standartlara sahip olması ve eğitim öğretim faaliyetlerinde çeşitliliğin fazla olmasıdır.

Özel okulların olumlu olarak değerlendireceğimiz bu temel özelliklerinin yanında eğitimde fırsat eşitliğini olumsuz yönde etkilemesini ve nihai amacının ticari kazanç olması neticesinde oluşan öğretmene olan sorunlu yaklaşımlarını da belirtmek gerekmektedir. Bahsetmiş olduğumuz sorunlu yaklaşımın gerekçesini beklentilerin ve iş yükünün oldukça fazla olmasına karşılık öğretmenlere sağlanan olanakların ve ücretin kısıtlılığı oluşturmaktadır.

Ülkemizde özellikle son yıllarda özel okulların sayısında ve bu okullarda istihdam edilen öğretmen ve öğrenim gören öğrenci sayısında dikkat çekici bir artış bulunmaktadır. Özel okulların toplam eğitim içerisindeki payının da yükselmeye devam edeceği öngörülmektedir. Fakat özel okul sayısındaki bu artış nitelik sorununu da beraberinde getirmiş bulunmaktadır.

Eğitim sistemindeki kaliteyi gösteren ve velilerin de okul tercihlerini belirleyen en önemli unsur nitelikli öğretmen istihdamıdır. Çalışmanın konusunu oluşturan nitelikli öğretmen seçimi için, okullarda etkin bir işe alım süreci ve mülakat yöntemi uygulanması gerekmektedir. Bu doğrultuda yapılan literatür çalışması ve okul yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde elde edilen sonuçlardan ilki, öğretmen adaylarından beklenen alan bilgisi yetkinliğine rağmen özel okulların çoğunluğunda işe alım uygulamalarında test yöntemine yer verilmemesidir. Öğretmen adaylarının alan bilgilerini ölçmek ve değerlendirmek için mülakat öncesinde alan bilgisi sınavına tabi tutulmaları işe alım sürecinin başarısını arttırmak için etkin bir yöntem olacaktır.

Okul yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda öğretmen işe alım mülakatlarının çoğunlukla bölüm başkanları ve kurum müdürleri tarafından yapıldığı tespit edilmiştir. Yapılan literatür çalışmasının da gösterdiği üzere mülakatların bir kurul tarafından yapılması işe alımın etkililiğini arttıracaktır. Bu doğrultuda oluşturulacak olan kurulda insan kaynakları yöneticisi ve psikolojik danışmanın da bulunması önem taşımaktadır.

Araştırmanın bir diğer sonucu da okul yöneticilerinin mülakat eğitimi almamış olmalarıdır. İşe alımın başarılı sonuç vermesi için görüşmecilerin alanında uzman ve mülakat eğitimi almış yetkin kişiler olması gerekmektedir. Mülakat yapmak ayrı bir uzmanlık gerektirdiği için bu alanda eğitim alınması büyük gereklilik arz etmektedir.

Etkin bir işe alım süreci için ön koşul uygun aday profilinin çıkarılmasıdır. Bu doğrultuda ilk olarak adaydan beklenen yetkinlikler saptanmalıdır. Araştırma sonucunda nitelikli bir öğretmende bulunması gereken yetkinlikleri; iletişim ve sorun çözme becerisi, alan hakimiyeti, pedagojik altyapı, öğrenci ilişkilerinin olumlu olması, ölçme ve değerlendirme becerisi ve sunum kabiliyeti olarak özetleyebiliriz.

Yetkinliklerin belirlenmesi kadar ölçülmesi de önem taşımaktadır. Araştırma neticesinde, özel okulların adayların yetkinliklerini değerlendirmede herhangi bir puanlama ölçeği kullanmadığı sonucuna varılmıştır. Literatürde de belirtildiği üzere öğretmen değerlendirme için geliştirilmiş ölçeklerden yararlanmak, işe alım başarısını arttıran bir uygulama olacaktır.

Araştırma sonuçlarından biri de özel okulların öğretmen mülakatında çoğunlukla serbest mülakat yönteminin uygulanmasıdır. Oysaki literatür çalışmasında da ortaya konduğu gibi iş başarısını öngörmede en başarılı teknik yapılandırılmış yetkinlik bazlı mülakat tekniğidir. Dolayısıyla öğretmen seçiminde yetkinlik bazlı mülakat yönteminin uygulanması ve adaylara bu doğrultuda iyi yapılandırılmış sorular yöneltilmesi yerinde olacaktır.

Mülakatın geçerliliği ve güvenilirliğini arttırmak için uygulanabilecek birçok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemler literatürde de açıklandığı üzere görüşmecinin mülakatı birden fazla zamanda gerçekleştirmesi ve görüşmelerdeki değerlendirmelerini karşılaştırması, mülakatın bir kurul tarafından yapılması ve işe alım kararının bu kurulda ortak akıl ile alınması, görüşmelerde puanlama ölçeği

kullanılması, yapılandırılmış mülakat tekniğinin kullanılması ve görüşmecilerin adayları tarafsız ve önyargıdan uzak değerlendirebilmeleridir. Okul yöneticileri ile yapılan görüşmeler neticesinde mülakatlarda geçerlilik ve güvenilirliğin arttırılması için gerekli yöntemlerin çoğunlukla uygulanmadığı sonucuna varılmıştır.

Araştırma sonucunda yöneticilerin öğretmen işe alımında yapılan hatalara ilişkin görüşleri literatür çalışmasına paralel olarak; sadece referansa dayalı işe alım yapılması, adayların davranışsal özelliklerinin yeterince değerlendirilmemesi, mülakatların tek kişi tarafından yapılması ve adaylara düşük ücret ve sosyal hakların teklif edilmesi yönünde olmuştur.

İşe alım kararının verilmesindeki belirleyici aşamayı mülakat süreci oluşturmaktadır. Yöneticiler işe alım kararının verilmesinde, mülakattaki sorulara verilen cevapların ve adayın görüşmedeki davranışlarının önemini vurgulamışlardır. Ayrıca yöneticilerin büyük bir çoğunluğu örnek ders sunumunun gerekliliği üzerinde durmuştur. Literatür çalışmaları da mülakatın işe alım sürecindeki önemini belirtmektedir.

Bu çalışmanın sonuçları doğrultusunda daha sonra yapılabilecek olan çalışmalarda, özel okullarda etkin öğretmen işe alımı ve uygun öğretmen profilinin çıkarılması için öğrencilerin ve velilerin de görüşlerinin dahil edileceği bir çalışma yapılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Abalı, N. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Psikoteknik Testler ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Açıkgöz, K. (2006). *Aktif Öğrenme*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.

Açıkgöz, K. (1996). *Etkili Öğrenme ve Öğretme*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.

Ağırbay, F. (2018). *Özel Okul Öğretmenlerinin Örgütsel ve Mesleki Bağlılıkları İle İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ağırman, N. (2016). *Sınıf Öğretmenlerinin Öğretmen Yeterlik ve Öğretmen Yeterlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Ak, E. (2013). *İnsan Kaynakları Planlama Aracı Olarak Norm Kadro Uygulaması İzmir Konak Vergi Dairesi Müdürlüğü Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akarsu, N. (2018). *Öğretmen Yetkinlikleri ve Öğrenci Başarısının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kastamonu: Kastamonu Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Akbaş, C. (2018). *Öğretmenlerin Yenilenmiş Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterlilikleri Çerçevesinde Algılanan Yeterlilik Düzeylerinin Belirlenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zonguldak: Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Alagöz, İ. (2016). *Bölünmüş İşgücü Piyasası Bağlamında Özel Okullardaki Öğretmenlerin Sorunları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Albayrak, F. (2015). *İlkokul Öğretmenlerinin Mesleki Değerleri İle Öğretmen Yetkinlikleri Arasındaki İlişki (Erzurum İli Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Aldemir, C., Ataol , A.ve Budak, G. (1998) . *Personel Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

Aldemir, C., Ataol , A.ve Budak, G. (2004) . *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

Altun, A, Kovancı, A. (2004). Personel Seçiminde Mülakat ve Mülakat Yöntemleri. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*. 1(3) : 55-61.

Altun, Y. (2006). *İşletmelerde Yetkinliğe Dayalı İşe Alım ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Arıkan, E. (2019). *Türkiye’de Aktif Öğrenme Temalı 2013-2018 Yılları Arasında Yapılan Çalışmaların İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Arslan, Ş. (2019). *Öğretmen Adaylarının Öğretmenlik Mesleğine İlişkin Öz Yeterlik İnancı Kaynakları ve Öz Yeterlik İnançlarının Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Tutumlarına Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zonguldak: Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Avcı, Ö. (2017). *İşe Alım Süreçleri ve Sözsüz İletişim* (Marmara ve Ege Bölgesinde Bir Uygulama). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Balkan, İ. (2012). *Personel Seçiminde Görüşme Sürecinin Adaylar Yönünden Değerlendirilmesine İlişkin Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Baloğlu, N, Karadağ, E. (2008). Öğretmen Yetkinliğinin Tarihsel Gelişimi ve Ohio Öğretmen Yetkinlik Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama, Dil Geçerliği ve Faktör Yapısının İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 56: 571-606.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hiz.Ltd.Şti.

Baştüran, C. (2018). *Devlet ve Özel Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Mesleki Sorun Tanımlarının İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Bayraktar, O. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinliklerin Kullanılması ve Bankacılık Sektöründe Bir Vaka Araştırması*. (Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Çelikten, S. (2010). *Özel Okul Velilerinin Okul Tercihlerini Etkileyen Faktörler*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetin, T. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Kişilik Testlerinin Önemi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çevik, A. (2010). *İnsan Kaynağı Seçme Sürecinde Mülakat ve Mülakat Hataları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çılgın, A. (2009). *Öğretmen Seçim Politikaları ve Aday Öğretmenin İşe Kabulü İçin Sahip Olması Gereken Nitelikler*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çiftçi, M, Öztürk, U. (2013). Yetkinlik Bazlı Personel Seçme Faaliyetleri ve Türkiye'deki Büyük Ölçekli İşletmelerin İş gören Seçme Modeli Tercihlerindeki Eğilimler. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 25: 146-172.

Çoban, G. (2008). *Yöneticilerin Psikoteknik Testlerin Uygulanmasına İlişkin Tutumları: İzmit Özel Eğitim Kurumları Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demiralp, D. (2016). *Öğretmen Yetiştirme Programlarının Yaşam Boyu Öğrenme Yetkinliği Kazandırmadaki Etkililiğinin Değerlendirilmesi*. (Doktora tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Dilekmen, M, Ercoşkun, H. (2005). Öğretmen Adaylarının Akademik ve KPSS Başarılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11: 304-315.

Doğan, M. (1998). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. İzmir : Anadolu Matbaacılık.

Doğanalp, B. (2012). *İnsan Kaynakları Seçme Sürecinde Bulanık Mantık Yaklaşımı: Görgül Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Doğanay, A., Ataizi, M. ve Şimşek, A. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Dönmez, B. (2016). Türkiye’de Özel Okul Politikalarına İlişkin Bir Değerlendirme. *Eğitim-Öğretim ve Bilim Araştırma Dergisi*. 38: 1-96.

Erdoğdu, E. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eryaşa, C. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım Yöntemleri :Denizcilik Sektöründe Gemi Adamlarına Yönelik Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul : Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Fındıkçı, İ. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Geylan, R. (2013). İnsan Kaynakları Planlaması ve İş Analizi. *İnsan Kaynakları Yönetimi*.(ss.39-40) Eskişehir : T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını.

Göktaş, S. (2009). *İşe Alım Süreci ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güler, E. (2006) .İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler. *Ege Akademik Bakış Dergisi* . 6(1) : 17-23.

Güneş, F. (2016). Öğretmen Yetiştirme Yaklaşım ve Modelleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*. 17(3): 413-435.

Gürer, A. (2017). Psikoteknik Yöntemin Personel Seçiminde Uygulanması: KİT'ler Üzerine Bir Alan Araştırması. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 10(51): 1007-1020.

Gürer, C. (1990). *Personel Seçiminde Görüşme*. İstanbul: Çağlayan Kitabevi.

Habacı, İ, Karataş, E. ve Adıgüzzelli, F. (2013). Öğretmenlerin Güncel Sorunları. *Turkish Studies-International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*. 8(6): 263-267.<http://www.tdk.gov.tr>, (15.06.2019).

https://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2018_09/06123056_meb_istatistikleri_orgun_egitim_2017_2018.pdf , (25.06.2019).

<https://dokuman.osym.gov.tr/pdfdokuman/2018/YKS/YER/SayisalBilgiler31082018.pdf>, (06.10.2019).

<https://www.kariyer.net/is-ilani/canada-rehber-ogretmen-2356688>, (13.10.2019).

<https://istatistik.yok.gov.tr>, (13.10.2019).

<http://oygm.meb.gov.tr>, (10.10.2019).

<http://www.ariokullari.k12.tr>, (13.10.2019).

Isır, T. (2006). *Örgütlerde Personel Seçim Süreci: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Kişilik Özelliklerinin Tespit Edilerek Personel Seçim Sürecinin İyileştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Işık, K. (2019). *Türkiye’de Öğretmen Yetiştirme Sisteminin Geleceğine Yönelik Eğitim Yönetimi Akademisyenlerinin Görüşleri*. (Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

İlgar, L. (2014). Özel Okul ve Devlet Okulunda Görev Yapmış Sınıf Öğretmenlerinin Sınıf Yönetimindeki Farklılıklara İlişkin Görüşleri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*. 11(22): 259-285.

İnci, R. (2009). *Özel İlköğretim Okulları Öğretmen Profili*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale : Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kabaş, M.(2012).*İşe Alım Sürecinin Etkinliğinin Performans Değerlendirme Sistemi ile Ölçülmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kanat, K. (2018). *Ücretli Öğretmenlik Uygulamasına İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kandemir, Y .(2015). *Devlet Okulu Öğretmenlerinin Özel Okullara İlişkin Tutumlarının İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Karakaş, A. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alıştırma Eğitimi Programlarının Önemi. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 4(7): 1-14.

Kaya, E. (2009). *Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışını Algılama Biçimleri ile İş Doyumları ve İş Stresleri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kızıloğlu, S. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul : Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kocabacak, A. (2011). *İnsan Kaynakları Seçme ve Yerleştirme Süreci Açısından Kişilik Boyutları İle Çalışan Performansı İlişkisi : İlaç Sektöründe Psikoteknik Boyutta Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Konya : Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Koçak, O, Yüksel, S. (2011). İş gören Seçiminde Kullanılan Yöntemler Üzerine Bir Araştırma: Yalova Örneği. *Kamu-İş*. 12: 73-100.

Kumaş, H, Tozkoparan, G. (2006). İşten Çıkarma Sürecinde Çıkış Mülakatları. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 8(4): 148-174.

Küçükkaya, G. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Öz, M. (2014). *İşe Alım Sürecinde Sosyal Medyanın Kullanılması: Konya İlinde Bulunan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özabacı, N. (2005). Öğretmen Adaylarının Kendi Özellikleri İle İdeal Öğretmen Özelliklerine Dönük Algılarının Karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 42: 211-236.

Özdemir, Y. (2017). *İşe Alım Süreç, Kavram, Uygulama*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Özen, D, Kızıldağ, D. (2018). Çalışan Seçim Sürecindeki Görüşmeciler Kaynaklı Mülakat Hataları Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 11(61): 948-957.

Özkan, Ö. (2007). *Personel Seçiminde Karar Verme Yöntemlerinin İncelenmesi: AHP ,ELECTRE ve TOPSİS Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özlü, P. (2006). Hazır Giyim Sektöründe Personel Seçim Sürecine İlişkin Bir Araştırma. *Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi*. 3: 200-205.

Pulat, A. (2019). *İlkokul Velilerinin Özel Okul Tercihlerine Etki Eden Faktörlerin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi.

Solmuş, T. (2003). Personel Seçim Sürecinde Mülakat Tekniği. *İş Güç Dergisi*. 5(2): (139)

Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara : Seçkin Yayınevi.

Şendağ, S, Gedik, N. (2015). Yükseköğretim Dönüşümünün Eşiğinde Türkiye’de Öğretmen Yetiştirme Sorunları: Bir Model Önerisi. *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama Dergisi* .5(1): 72-91.

Tarhan, Z. (2006). *Mülakat Hataları ve Mülakat Sürecine Etkisi : Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Taşkaya, S. (2012). Nitelikli Bir Öğretmende Bulunması Gereken Özelliklerin Öğretmen Adaylarının Görüşlerine Göre İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 33(2): 283-298.

Tınar, M. (2013). Personel Seçimi. *Çalışma Psikolojisi*. (ss.35-36) Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını.

Tınaz, P. (2005). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Yayınları.

Tonbul, Y, Aaçdiken, Y. (2018). Öğretmen Adaylarının Görüşlerine Göre Sözleşmeli Öğretmenlik Mülakatındaki Soruların İncelenmesi. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*. 9(2): 46-63.

Tural, M. (2007). *Örgütlerde Performans Yönetimi: Bir Kamu Kuruluşundaki Performans Değerleme Sisteminin İncelenerek Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Türkben, E. (2019). *İşe Alım Sürecinde Uygulanan Seçme Yerleştirme Tekniklerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Türkmen, S. (2014). *Özel Zincir ve Butik Okulların Öğretmen İşe Alımlarındaki Benzerlik ve Farklılıklarına İlişkin Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Görüşleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tütüncü, A. (2015). *İnsan Kaynaklarında İşe Alımlar ve Yetkinlik Bazlı Mülakatın Buna Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tüzüner, L. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Ölçümü ve Değerlendirilmesi ve İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uygun, S. (2003). Türkiye’de Düünden Bugüne Özel Okullara Bir Bakış (Gelişim ve Etkileri). *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 36(1-2): 117.

Yelboğa, A. (2008). Örgütlerde Personel Seçimi ve Psikolojik Testler. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 5(2) : 11-27 .

Yıldız, S. (2017). Sosyal Bilimlerde Örnekleme Sorunu: Nicel ve Nitel Paradigmalardan Örnekleme Kuramına Bütüncül Bir Bakış. *Kesit Akademi Dergisi*. 3(11): 421-442.

Yılmaz, A. (2017). Türkiye’de Öğretmen Eğitimi ve İstihdamı: Mevcut Durum ve Öneriler. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi.

Yüksel, M. (2014). *Bilgi Çağında Değişen Eğitim Paradigmaları Çerçevesinde Öğretmen İstihdamı: Türkiye Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



EKLER

Ek 1: Görüşme Formu

1. Okulunuzun işe alım sürecini anlatabilir misiniz? Süreç hangi aşamalardan oluşmaktadır?
2. Okulunuzda öğretmen başvurularında aranan ön koşullar / kriterler nelerdir?
3. Okulunuzda öğretmen işe alım mülakatını kim ya da kimler yapıyor?
4. Okulunuzda öğretmen işe alım mülakatını yapan kişi ya da kişiler herhangi bir mülakat teknikleri eğitimi aldılar mı?
5. Bir öğretmenin sahip olması gereken yetkinlikler nelerdir?
6. Öğretmen işe alım mülakatlarında ne tür bir yöntem uyguluyorsunuz?
7. Öğretmen işe alım mülakatında adaylara hangi soruları yöneltiyorsunuz?
8. Mülakatın geçerlilik ve güvenilirliğini arttırmak için hangi yöntemleri uyguluyorsunuz?
9. Sizce özel okulların öğretmen işe alımlarında ne gibi eksiklikler ve hatalar bulunmaktadır?

Göreviniz:

Yaşınız:

Mesleğinizdeki Deneyim Süreniz: