



Eğitim ve Teknoloji

Education & Technology

dergi web sayfası: <http://dergipark.org.tr/egitek>



Okul Yöneticilerinin Liyakat İlkesi Hakkındaki Görüşleri¹

Mehmet ÖZDOĞRU*^a

^a Okul Müdürü, Eskişehir, Odunpazarı İsmet İnönü İlkokulu, mehmetozdogru26@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-3853-8389

Öz

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin seçiminde liyakat ilkesinin uygulanmasına ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerini belirlemek, liyakat ilkesinin uygulanmasında karşılaşılan sorunları saptamak ve bu sorunların çözümü için öneriler geliştirmektir. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji (olgubilim) deseni kullanılmıştır. Araştırmaya katılan okul yöneticileri maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubu 2017-2018 öğretim yılında Eskişehir ili Odunpazarı ilçesinde bulunan ilkokullarda görev yapan yirmi okul yöneticisinden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırma verileri içerik analizi yöntemi ile çözümlenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulardan, okul yöneticilerinin liyakat kavramını bir görevi en iyi şekilde yapabilecek yeterliliğe sahip olma ve göreve layık olma olarak ifade ettiği, sendikal ayrımcılığın, siyasi baskıların ve subjektif değerlendirmelerin okul yöneticisi seçiminde liyakat ilkesinin uygulanmasında engel teşkil ettiği, okul yöneticilerinin seçiminde yazılı sınav yapılması, liyakat komisyonu kurularak mülakat sınavlarının uygulamalı olarak gerçekleştirilmesi, lisansüstü eğitime gereken öneminin verilmesi gerektiği okul yöneticilerinin görüşlerinden anlaşılmıştır. Sonuç olarak okul yöneticilerinin seçiminde liyakat ilkesinin uygulanmasında birtakım eksiklikler olmakla birlikte, bunların ortadan kalkması ve liyakat esaslı bir yönetici seçme sisteminin kurulması için okulların dinamiklerini ve işleyişini iyi bilen, uygulamanın içerisinde bizzat yer alan okul yöneticilerinin görüşlerindeki hususların göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Liyakat, okul yöneticisi, atama

School Managers' Opinions about Competence

Abstract

The aim of this research is to identify school managers' opinion about caring competencies of candidates in appointing process of school managers, determine the problems in terms of competencies and develop solution proposals. Phenomenology, one of the qualitative research techniques, is used in the research. The participant school managers are chosen with maximum diversity sampling method. The workgroup of the research consist of 20 school manager work at primary school located in Odunpazarı, a county Eskişehir. Semi-structured interview form, designed by researcher, is used as data collection tool in the research. Content analysis is used for analyzing data. It is understood from the finding of research and statements of school managers; school managers express competence as having capability for doing a duty best and being merit for a job, unionist discrimination and politic pressure and subjective assessment are obstacles in applying the principle of competence at school manager appointment process, written and interview examination have to be done practical by committee, master's degree should be took noticed. As a result school managers give correct meaning to principle of merit but it is seen that there are some problems in practice. As a result, although there are some obstacles in the selection of school administrators, it is

¹ 9.Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumu (EYFOR-IX)'nda bildiri olarak sunulmuştur.

* Sorumlu yazar

Geliş Tarihi: 23.10.2019

Kabul Tarihi: 03.12.2019

necessary to pay attention to the opinions of the school administrators involved in the implementation in order to eliminate these obstacles and establish a merit-based manager selection system.

Keywords: Competence, school manager, appointment

Giriş

Örgütlerde insan kaynağına ilişkin faaliyetlerin belirli bir bütünlük ve istikrar içinde yürütülmesine ilkeler imkân verir. Örgütten örgüte farklılık göstermekle ve zamana göre değişmekle beraber, insan kaynağının yönetimi alanında bazı ortak ilkeler geliştirilmiştir. Bunların başlıcaları yeterlik (liyakat) kariyer, eşitlik, güvence ve yansızlık ilkeleridir (Yüksel, 2007). Bir kimsenin, kendisine iş verilmeye uygunluk, yarasızlık durumu (TDK) anlamına gelen liyakat 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu (DMK)'nın temel ilkelerindedir. DMK'da liyakat ilkesi; "devlet kamu hizmetleri görevlerine girmeyi, sınıflar içinde ilerleme ve yükselmeyi, görevin sona erdirilmesini liyakat sistemine dayandırmak ve bu sistemin eşit imkânlarla uygulanmasında devlet memurlarını güvenliğe sahip kılmaktır." şeklinde ifade edilmektedir (DMK).

Eryılmaz (2010) liyakati, bir görevi başarıyla yapabilme gücü, Ünsalan ve Şimşeker (2010) işgörenlerin görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yapabilme ve başarı gücü, Argon ve Eren (2004) ise liyakati başarı karşısında hak etme, bir görevi başarı ile hakkı ile yapabilme gücü ve becerisi olarak tanımlamışlardır. Liyakat ilkesi tüm dünyada personel yönetiminin en önemli temel taşlarından biridir. Türkiye'nin de içinde olduğu pek çok ülke yasalarında liyakat ilkesine yer vermekle birlikte, uygulama anlamında ülkeden ülkeye büyük farklılıklar görülmektedir. Ancak liyakat ilkesinin temel ilke olarak benimsenmiş olmasından çok, uygulamaların bu ilkeye göre yapılıp yapılmadığı önemlidir (Aykaç, 1990).

Bir pozisyon için değerlendirilen adayda yetkinlik bağlamında eğitim ve deneyim önemli olmakla beraber her ikisinin olması liyakat sisteminin gereğidir. Söz konusu pozisyonun gerektirdiği özellikler adayda olmalıdır. Pozisyonla ilişkisiz olan sosyokültürel, fiziksel, biyolojik ve siyasi özellikler değerlendirmede önemsenmemektedir. Önemli olan yerine getirilecek görevler için gerekli olan özelliklerdir. Liyakat sisteminin uygulanması halinde, siyasi yöneticilerin değişmesi liyakat esaslı yapılan görevlendirmeler ile pozisyonlara gelen memurların değişmesini gerektirmez (Douglas, 1975).

Liyakatin temel bileşenlerinden olan yetenek kavramı Mayer, Davis ve Schoorman (1995) tarafından güvenilir kişinin olmazsa olmaz özelliklerinden sayılmaktadır. Yetenek kavramı, yatkınlık, yeterlilik, etkilik ve bağlılık gibi diğer kavramların da mevcut olduğunun göstergesidir. Örgütsel verimliliğin artırılması ile yöneticilerin mesleki ve kişilik güvenceleri bağlamında eğitim ve yöneticiliğe hazırlama süreçleri önemlidir. Yönetim işlevi için ihtiyaç duyulan bilgi ve becerilerin yöneticide bulunması halinde kurumsal fayda ve etkinlik artacaktır (Sezgin, 2007).

Ülkemizde, kamu personel rejiminde yerleşik ve önemli sorun alanlarının mevcut olduğu ve sistemin temel prensipleri olan liyakat, kariyer ve sınıflandırma ilkelerinin uygulamalarında birtakım problemlerin yaşandığı görülmektedir. Ayrıca, mevcut kamu personel yönetiminin, çağdaş insan kaynakları yönetimi yaklaşımının öngördüğü esneklik, verimlilik ve yaratıcılıktan oldukça uzak bir nokta da olduğu gözlemlenmektedir. Sistemin temel sorun alanlarının başında liyakat (yeterlik) ilkesine işlerlik kazandırılmamış olması gelmektedir (Canman, 1995).

Türkiye'de hizmet götürdüğü kitle göz önünde bulundurulduğunda ülke halkının tamamına yakın kısmını ilgilendiren ve kamu kesiminde çalışan personelin büyük çoğunluğunu bünyesinde barındıran Millî Eğitim Bakanlığı'nın faaliyetlerini etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirmesi ise insan kaynaklarının iyi bir şekilde kullanılması ve yönetilmesi ile olacaktır. Eğitimden beklentilerin artması sonucu eğitim kurumları üzerinde baskılar da yoğunlaşmıştır. Bu doğrultuda, okul yöneticilerinden beklenenler çeşitlenmiş ve okul yöneticisinin kendisini değişime ve yeniliklere uydurması zorunlu hâle gelmiştir. Okul yöneticisinden yetkilendirici, katılımcı, dönüşümcü, kolaylaştırıcı, etik ve eğitici-öğretici bir lider olması beklenmektedir (Aytaç, 2002).

Eğitimi sistemlerin gelişime ve farklılaşmaya iten olgulardan birisi de bilimsel ve teknolojik dünyada yaşanan ilerlemelerdir. Bu ilerlemeler karşısında eğitim sistemlerinin geri kalmaması için, okulların sevk ve idaresinden sorumlu olan okul yöneticilerinin yaşanan ilerlemelere ayak uydurabilecek şekilde yetiştirilmesi gerekmektedir (Çelikten, 2001). Bir okul yöneticisinin

özellikleri ve yetkinliği ile o okuldaki verimliliğin ve başarının ilişkisiz olması düşünülemez. Okul yöneticileri eğitimdeki kalite artışında en önemli rolü üstlenmektedirler (Karip, 2004).

Gurr ve Drysdale'e (2007) göre okul yöneticisi, okulun başarısını etkileyen en önemli faktörlerdendir. Eğitim yöneticilerinin okul başarısı sürecinde karar verici durumunda olması nedeniyle yöneticileri yetiştirmenin zorunluluğu ile önemi giderek daha fazla ilgi görmeye başlamıştır. Her ülkenin okul yöneticilerinin ne şekilde eğitilmesi ve görevlendirilmesi gerektiği önemle durulan bir konu olmasına rağmen bilimsel açıdan eğitim yöneticilerini eğitilmesine yönelik programların temel yapıtaşı olacak bir kuram konusunda henüz mutabakata varılmamıştır (Balcı, 1999).

Yasal ve mesleki sorumluluklarla birlikte okul yöneticilerinin sosyal ve toplumsal beklentileri tatmin edecek ahlaki sorumluluğu da bulunmaktadır. Bu nedenle okul yöneticilerinin seçiminde temel ilkeler olan eşitlik, liyakat, adalet ve kariyer gibi ilkeler kayıtsız kalınmaması gereken önemli değerlerdir (Aslanargun, 2012). Okul yöneticilerinden beklentilerin giderek artması okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanması sürecinde liyakat ilkesinin uygulanması gerekliliğini kaçınılmaz kılmıştır. Geçmişten bugüne eğitim sisteminin önde gelen konularından birisi okul yöneticilerinin nasıl seçileceği sorusu olmakla birlikte bu konunun önemi halen devam etmektedir. Okul yöneticilerinde hangi özelliklerin bulunması gerektiği, ne şekilde ve kim tarafından değerlendirileceği, ne kadar süre için görevlendirilmesi gerektiği konuları tartışılan sorunlar arasında her dönem kendisini göstermektedir (Güçlü vd.2016).

Ülkemizde eğitim yöneticileri ile ilgili yapılan tartışmalarda genellikle yöneticilerin nasıl atanması gerektiği ve bu işlemin kim tarafından gerçekleştirileceği gibi güç ve politika konuları gündeme gelmektedir. Yöneticilerin nitelikleri, değerleri, eğitime ve insana bakış açısı gibi özellikleri dikkate alınmamakta, eğitim yöneticiliği bürokratik basamaklardan biri kabul edildiği ve merkezi politikaların bir uygulayıcısı konumunda olduğu için niteliklerinin düzeyi fazla önemsenmemektedir (Aslanargun, 2012).

Okul yöneticileri; okulların dinamiklerini ve işleyişini en iyi bilen kişiler olmakla birlikte sahip oldukları bilgi birikimi ve yeterliklerle okulları geliştiren ve dönüştüren okul çalışanlarıdır. Bu doğrultuda yönetici yetiştirme, liyakat esaslı atama ve değerlendirme sistemine ilişkin fiilen uygulamanın içerisinde yer alan okul yöneticilerinin görüşlerinin önem taşıdığı düşünülmektedir. Bu konuda yapılan araştırmaların eğitim kurumlarında sınırlı olması ve araştırma sonuçlarının eğitim yönetimi alanına sağlayacağı katkı bu çalışmanın gerçekleştirilmesi noktasında ihtiyaç oluşturmıştır. Bu araştırma, okul yöneticilerinin seçiminde liyakat ilkesi uygulamalarının nasıl olması gerektiği ve liyakat ilkesinin uygulanmasında karşılaşılan engellerin tespitinde okul yöneticilerinin görüşlerini ortaya çıkarması bakımından önemlidir.

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin seçiminde liyakat ilkesinin uygulanmasına ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerini belirlemek, liyakat ilkesinin uygulanmasında karşılaşılan sorunları saptamak ve bu sorunların çözümü için öneriler geliştirmektir.

Araştırma kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

1. Okul yöneticileri için liyakat ilkesi ne ifade etmektedir
2. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin seçimindeki mevcut liyakat ilkesi uygulamaları nelerdir?
3. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin seçiminde liyakat ilkesinin uygulanmasında karşılaşılan engeller nelerdir?
4. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin seçiminde liyakat ilkesi uygulamaları nasıl olmalıdır?

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin seçiminde liyakat ilkesinin uygulanmasına ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerini belirlemek, liyakat ilkesinin uygulanmasında karşılaşılan sorunları saptamak ve bu sorunların çözümü için öneriler geliştirmektir.

Yöntem

Araştırma Deseni

Olgubilim (fenomenoloji) deseninde kurgulanan bu araştırma nitel bir çalışmadır. Olgubilim deseni farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu doğrultuda çalışmada, okul yöneticilerinin seçiminde liyakat ilkesinin uygulanmasına ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerini nitel araştırma yöntemiyle belirlenmiştir.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu 2018-2019 öğretim yılında Eskişehir ili Odunpazarı ilçesinde bulunan ilkokul ve ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan okul yöneticileri maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Maksimum çeşitlilik örnekleme; evrende incelenen problemle ilgili olarak kendi içinde benzeşik ve farklı durumların belirlenerek çalışmanın bu durumlar üzerinde yapılması olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk vd. 2012). Bu çalışmada katılımcıların belirlenmesinde yöneticilerin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve eğitim düzeyi özellikleri dikkate alınarak örnekleme çeşitlemesi yapılmıştır. Çalışmada 12 ilkokul ve 8 ortaokul yöneticisi olmak üzere 20 okul yöneticisi araştırmaya dâhil edilmiştir. Okul yöneticilerinin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin demografik bilgileri

Değişkenler	Alt kategoriler	N	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	7	35
	Erkek	13	65
Görev	Okul Müdürü	9	45
	Müdür Yardımcısı	11	55
Yöneticilik Kıdemi	1-5 yıl	6	30
	6-10 yıl	6	30
	11-15 yıl	1	5
	16-20 yıl	2	10
	21 yıl ve üzeri	5	25
Eğitim Düzeyi	Ön lisans	2	10
	Lisans	11	55
	Lisansüstü	7	35
Görev Yapılan Okul Türü	İlkokul	12	60
	Ortaokul	8	40

Tablo 1’e bakıldığında araştırma kapsamında görüşleri alınan yöneticilerin maksimum çeşitlilik örnekleme uyarınca farklı okul türlerinde ve yönetim görevinde, farklı kıdem ve eğitim düzeyinde görev yaptıkları anlaşılmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler, yarı-yapılandırılmış bir görüşme formu yoluyla elde edilmiştir. Görüşme formunun geliştirilme aşamasında kapsamlı bir alan yazın taraması yapılmış, Türkiye’de okul yöneticiliğine atanmayla ilgili mevzuat ve ilgili araştırmalar incelenmiş, kapsam geçerliğini sağlamak amacıyla eğitim yönetimi alanından iki akademisyenin görüşüne başvurulmuş, önerileri dikkate alınarak düzeltmeler yapılmıştır.

Görüşme formunda katılımcılara çalışmanın amacı kapsamında “Okul yöneticileri için liyakat ilkesinin ne ifade ettiği”, “okul yöneticilerinin seçimindeki mevcut liyakat ilkesi uygulamalarının neler olduğu”, “okul yöneticilerinin seçiminde liyakat ilkesinin uygulanmasında karşılaşılan engellerin neler olduğu”, “okul yöneticilerinin seçiminde liyakat ilkesi uygulamaları nasıl olması gerektiği” sorulmuştur. Görüşmeler, okul yöneticilerinin duygularını açık ve rahat bir şekilde ortaya koyabilmelerini sağlamak adına okul yöneticilerinden alınan randevular doğrultusunda, belirlenen zamanlarda kendi okullarında ya da belirledikleri yerlerde gerçekleştirilmiştir.

Verilerin Analizi

Okul yöneticilerinin seçiminde liyakat ilkesinin uygulanması ve karşılaşılan sorunlara yönelik okul yöneticilerinin görüşlerinin çözümlenmesinde nitel veri analiz tekniklerinden biri olan betimsel analiz kullanılmıştır. Betimsel analizde veriler araştırma sonuçlarının ortaya koyduğu temalara göre düzenlenebileceği gibi, görüşme ve gözlem süreçlerinde kullanılan sorular ya da boyutlar dikkate alınarak da sunulabilir. Görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verilir. Betimsel analizin amacı, elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmaktır. Bu amaçla elde edilen veriler, önce sistematik ve açık bir biçimde betimlenir. Daha sonra yapılan betimlemeler açıklanır, yorumlanır ve neden-sonuç ilişkileri irdelenir ve birtakım sonuçlara ulaşılır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Elde edilen verilerin analizi sürecinde öncelikle görüşme kayıtları deşifre edilip çözümlenmeler yapılmıştır. Her bir soru için verilen cevaplardaki ortak noktalar dikkate alınarak çeşitli kodlar oluşturulmuştur. Bağımsız eğitim bilim uzmanının yaptığı yerleştirmeler ile araştırmacının yaptığı yerleştirmeler karşılaştırılarak araştırmanın güvenilirliği belirlenmiştir. Yapılan karşılaştırma sonucunda yüzde 92 oranında fikir birliği olduğu anlaşılmıştır. Bu oran, Miles ve Huberman'ın (1994) güvenilirlik formülü kullanılarak hesaplanmıştır (Güvenirlik Formülü: Görüş Birliği/ Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı). Bununla birlikte özgün görüş ve düşünceleri yansıtmak şeklinde doğrudan alıntılara da yer verilmiştir. Bunlar araştırma verilerinin geçerlik ve güvenilirliğini artıracak uygulamalar olarak kabul edilebilir. Gizliliği sağlamak açısından katılımcılara Yönetici 1 (Y1), Yönetici 2 (Y2),... Yönetici 20 (Y20) kısaltması yapılarak belirtilmiş ve her bir katılımcıya kodlar verilmiştir.

Bulgular

Bu bölümde okul yöneticilerinin seçiminde liyakat ilkesi uygulamalarına ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda okul yöneticilerinin görüşlerinden elde edilen bulgular ayrı tablolar halinde sıralanmıştır.

1. Liyakat Kavramına İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin liyakat kavramına ilişkin görüşlerinin yer aldığı ifadeler Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Liyakat kavramına ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri

S.N	Kodlanmış görüşler	N
1	Göreve ilişkin yeterlik	17
2	Göreve layık olma	10
4	Göreve en uygun kişinin seçimi	6

Tablo 2'den elde edilen verilere göre okul yöneticilerinin liyakat kavramına ilişkin görüşleri; göreve ilişkin yeterlik (n=17), göreve layık olma (n=10), ve göreve en uygun kişinin seçimi (n=6) şeklindedir. Buna göre liyakat kavramı okul yöneticileri tarafından en fazla bir görevi en iyi şekilde yapabilecek yeterliliğe sahip olma, göreve layık olma ve göreve en uygun kişinin seçilmesi olarak ifade edilmiştir. Bu durum okul yöneticilerinin ifadelerine şu şekilde yansımaktadır:

Göreve ilişkin yeterlik;

“Bir yere makama, göreve layık olma. Bir görevi en iyi yapabilecek kapasite ve donanıma sahip olma. Rakiplerinin en iyisi olma (Y4)”

Göreve en uygun kişinin seçimi;

“Her şeyden önce tarafsızlığı ve eşitliği, bununla beraber bu görevi en iyi yapacak kişilerin göreve getirilmesini ifade etmektedir (Y9)”

Göreve layık olma;

“Liyakat, mesleği icra edecek kişinin mesleği layığı ile yerine getirebilecek kapasitede olması demektir (Y14)”

Göreve ilişkin yeterlik;

“Bir kişinin verileceği işe makama uygunluk derecesini gösterir (Y16)”

Göreve layık olma;

“Mesleğe uygun olma, mesleği taşıma, mesleği onurlandırma ve mesleğe saygınlık kazandıracak bir duruşa, bilgi ve beceriye sahip olma. Ayrıca bu meziyetleri hal ve hareketleri ile gösterme (Y20)”

Okul yöneticilerinin liyakat kavramına yönelik görüşleri incelendiğinde, kavramın genel anlamının iyi bilindiği, kavramın kapsamında yer alan yeterlik ölçütlerinin tespit edilebildiği, bu ölçütlerin eğitim sistemine olabilecek katkılarının ve öneminin anlaşıldığı görülmektedir.

2. Okul Yöneticilerinin Seçiminde Mevcut Liyakat İlkesi Uygulamalarına İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin seçiminde mevcut liyakat ilkesi uygulamalarının neler olduğuna ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinin yer aldığı ifadeler Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Okul yöneticilerinin seçiminde mevcut liyakat ilkesi uygulamalarına ilişkin yönetici görüşleri

S.N	Kodlanmış çözüm önerileri	N
1	Mülakat	15
2	Yazılı sınav	11
3	Daha önce yöneticilik yapma	9
4	Mesleki kıdeme önem verilmesi	8
5	Temsil yeteneği	7
6	Lisansüstü eğitim	3

Tablo 3'ten elde edilen verilere göre okul yöneticilerinin seçiminde mevcut liyakat ilkesi uygulamalarına ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri; mülakat uygulaması (n=15), yazılı sınav yapılması (n=11), daha önce yöneticilik yapma (n=9), mesleki kıdeme önem verilmesi (n=8), temsil yeteneğinin olması (n=7) ve lisansüstü eğitim görme (n=3) şeklindedir. Buna göre okul yöneticilerinin seçiminde liyakat ilkesiyle ilgili olarak en fazla yapılan uygulamaların sözlü mülakat yapılması, yazılı sınav yapılması, daha önce yöneticilik yapılması, mesleki kıdem, temsil yeteneğine sahip olma ve yönetim alanında lisansüstü eğitim görme olduğu okul yöneticileri tarafından ifade edilmiştir. Bu durum okul yöneticilerinin ifadelerine şu şekilde yansımaktadır:

Mülakat;

“Sözlü sınavla yöneticilerin görevlendirilmesi en sık yapılan uygulamadır (Y8)”

Mülakat, temsil yeteneği;

“Meb'nın Yönetici Atama Yönetmeliği'ne göre mülakatla değerlendirmede yüksek puan alan ve daha önceki deneyimlerinde temsil yeteneği yüksek olan adayların seçilmesi şeklinde liyakat ilkesi uygulanmaya çalışılmaktadır (Y12)”

Mülakat, yazılı sınav;

“Liyakat uygulaması daha çok yazılı ve sözlü sınavların yapılmasıyla gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır (Y6)”

Daha önce yöneticilik yapma, lisansüstü eğitim görme;

“Okullara yönetici seçiminde önceki yıllarda yöneticilik yapma ve yönetimle ilgili lisansüstü eğitim yapanlar öne çıkmakta ve tercih edilmektedir (Y15)”

Okul yöneticilerinin liyakat ilkesi uygulamalarına yönelik görüşleri incelendiğinde yönetici seçme sürecinde mevcut bazı uygulamaların liyakati ölçmeye yönelik uygulamalar olarak algılandığı, mülakat, yazılı sınav, temsil yeteneği, daha önce yöneticilik yapma ve lisansüstü eğitim görmenin liyakati ölçmeye yönelik uygulamalar olarak gördükleri anlaşılmaktadır.

3. Okul Yöneticilerinin Seçiminde Liyakat İlkesinin Uygulanmasında Karşılaşılan Engellere İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin seçiminde liyakat ilkesinin uygulanmasında karşılaşılan engellere ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinin yer aldığı ifadeler Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4. Okul yöneticilerinin seçiminde liyakat ilkesinin uygulanmasında karşılaşılan engellere ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri

S.N	Kodlanmış görüşler	N
1	Sendikal ayrımcılık	13
2	Siyasi baskılar	11
3	Subjektif değerlendirme	9
4	Mevzuattaki atama kriterlerinin yetersizliği	7
5	Başarılı insanların göreve talip olmaması	4

Tablo 4'ten elde edilen verilere göre okul yöneticilerinin seçiminde liyakat ilkesinin uygulanmasında karşılaşılan engellere ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri; sendikal ayrımcılık (n=13), siyasi baskılar (n=11), subjektif değerlendirme (n=9), mevzuattaki atama kriterlerinin yetersizliği (n=7), başarılı insanların göreve talip olmaması (n=4) şeklindedir. Buna göre okul yöneticilerinin seçiminde liyakat ilkesinin uygulanmasında en fazla sendikal ayrımcılık, siyasi baskıları ve subjektif değerlendirmelerin engel teşkil ettiği söylenebilir. Bu durum okul yöneticilerinin ifadelerine şu şekilde yansımaktadır:

Sendikal ayrımcılık;

“Herhangi bir okulda yönetici olmak istiyorsanız yönetmelikte belirtilen kriterleri taşımanızın yanında hangi sendikaya üye olduğunuza da maalesef önem verilmektedir. Bir okula atanmada bu durumun çok önemli olduğunu düşünüyorum. (Y9)”

Siyasi baskılar;

“Son yıllarda yapılan atamaların çoğunda siyasilerin sürece müdahale ettiği herkes tarafından biliniyor. Siyasilerin birilerine referans olarak diğerlerinin önüne geçmesinin sağladığını söyleyebilirim. Bu da hak eden liyakatli kişilerin göreve gelmesini zorlaştırıyor. (Y12)”

Subjektif değerlendirme;

“...mülakatta zarftan çıkan soruları doğru cevapladığımı düşünüyorum. Fakat açıklanan puan beklediğim çok altında oldu.(Y19)”

Liyakat ilkesinin uygulanmasında karşılaşılan engellere yönelik okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde, yönetici seçme sürecinde birden çok engelin olduğu bu engellerle ilgili okul yöneticilerinin bilgi sahibi olduğu, sendikal ayrımcılık, siyasi baskılar, subjektif değerlendirme yapılması gibi hususların yöneticilerle sıklıkla vurgulandığı görülmektedir.

4. Okul Yöneticilerinin Seçiminde Liyakat İlkesi Uygulamalarının Nasıl Olması Gerektiğine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin seçiminde liyakat ilkesi uygulamalarının nasıl olması gerektiğine ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinin yer aldığı ifadeler Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5. Okul yöneticilerinin seçiminde liyakat ilkesi uygulamaları nasıl olmasına yönelik yönetici görüşleri

S.N	Kodlanmış çözüm önerileri	N
1	Yazılı sınav	16
2	Liyakat komisyonu kurulması	13
3	Uygulamalı mülakat sınavı	9
4	Lisansüstü eğitimin önemsenmesi	8
5	Süreç odaklı izleme	7

Tablo 5'ten elde edilen verilere okul yöneticilerinin seçiminde liyakat ilkesi uygulamalarının nasıl olması gerektiğine ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri; mevzuat bilgisini ölçecek yazılı sınavın olması (n=16), liyakat komisyonu kurulması (n=13), görevin gerektirdiği becerileri ölçecek uygulamalı mülakat sınavı yapılması (n=9), yönetim alanında yapılan lisansüstü eğitim önemsenmeli (n=8) ve yöneticiliğe atandıktan sonra da liyakat özellikleri süreç odaklı izlenmeli (n=7) şeklindedir. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul yöneticisi seçiminde liyakat ilkesinin uygulanmasına yönelik yapılması gerekenler mevzuat bilgisini ölçecek yazılı sınavın olması, liyakat komisyonunun kurulması, görevin gerektirdiği becerileri ölçecek uygulamalı mülakat sınavının yapılması, yönetim alanında yapılan lisansüstü eğitime gereken önemin verilmesi ve yöneticiliğe

atandıktan sonra da liyakat özelliklerinin süreç odaklı izlenmesi gerektiğidir. Bu durum okul yöneticilerinin ifadelerine şu şekilde yansımaktadır:

Yazılı sınav, uygulamalı mülakat;

“Okul yöneticiliği seçiminde liyakate dikkat edilmesi ilk olarak yönetici adayının mevzuat bilgisinin ölçülmesi gereklidir. Bu da objektif bir yazılı sınav yapılarak sağlanabilir. Daha sonra yazılı sınavı geçenler uygulamalı bir mülakata alınmalı. (Y14)”

Liyakat komisyonu kurulması;

“...tüm kurumlardaki atamaları kapsayacak şekilde bir Liyakat Komisyonu kurulmalı. Bu komisyon hem okul yöneticiliğine hem de diğer alanlara yapılan atamaları izlemeli ve gerektiğinde de müdahil olmalıdır (Y8)”

Yazılı sınav, uygulamalı mülakat;

“Okul yöneticiliği seçiminde ilk olarak adaylara yazılı bir sınav yapılmalı, daha sonra ise mülakat sınavı yapılmalıdır. Fakat bu mülakat sınavı beş dakika süren göstermelik mülakatlar gibi olmamalıdır. (Y5)”

Lisansüstü eğitimin önemsenmesi;

“...uzun emekler ve fedakarlıklarla yapılan yüksek lisans subjektif değerlendirmelerle verilen bir başarı belgesine neredeyse eşit tutuluyor. (Y18)”

Süreç odaklı izleme;

“...yönetici atamalarında en çok yapılan hatalardan biri okul yöneticisi görevin gerektirdiği yeterlilikleri atandıktan sonra da okulunda başarıyla sürdürebiliyor mu? Bu önemli bir noktadır. Bence okullara yönetici seçtikten sonra da liyakat özelliklerinin izlenmesi önemli. (Y9)”

Okul yöneticilerinin seçiminde liyakat ilkesi uygulamalarının nasıl olmasıyla ilgili okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde yazılı sınavın en sık olarak dile getirildiği bunun yanı sıra mevcut yönetici seçme sürecinde olmayan liyakat komisyonu kurulması, mülakatın uygulamaya dönük yapılması, lisansüstü eğitime gereken önemin verilmesi ve süreç odaklı izleme yapılması gerektiği yöneticiler tarafından ifade edilmiştir.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu çalışmada, okul yöneticilerinin seçiminde liyakat kavramına ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen bulgulara göre okul yöneticileri liyakat kavramını en fazla bir görevi en iyi şekilde yapabilecek yeterliliğe sahip olma ve göreve layık olma olarak tanımlamışlardır. Bu tanım TDK'nın (Türk Dil Kurumu) liyakat tanımı ile Ünsalan ve Şimşeker (2010)'in belirttiği çalışanların görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yapabilmeleri ve başarı gücü tanımlarına uymakla birlikte benzer şekilde Gök (2019)'ün çalışmasında okul yöneticileri liyakati yeterlik ve işin ehline verilmesi olarak ifade ederken Altın ve Vatanartıran (2014)'ün yaptıkları çalışmada da liyakati kişinin işinin ehli ve o görevi hak edecek niteliklere sahip olması gerektiği olarak ifade etmişlerdir. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin liyakat kavramı hakkında bilgi sahibi olduğu görülmektedir.

Sözlü mülakat ve yazılı sınav uygulamaları, daha önce yöneticilik yapılması, mesleki kıdemin okul yöneticiliğine atanmada mevcut liyakat ilkesi uygulamaları olduğu okul yöneticileri tarafından ifade edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bu bulgunun son yapılan 18. Millî Eğitim Şûrası'nda okul yöneticiliğine atanmaya ilişkin alınan “okul müdürlerinin seçimi ve istihdamında portfolyo, süreç değerlendirme vb. alternatif seçme yöntemleri esas alınarak geliştirilecek mesleki yeterlilikler dikkate alınmalı” kararıyla ayrıştığı söylenebilir (TTK, 2010). Ayrıca araştırmanın bu bulgusunun Ağaoğlu vd. (2012) tarafından da ifade edilen mesleki kıdemin, ülkemizdeki yönetici atamalarında temel ölçütlerden birisi olarak kabul edildiği görüşlerini desteklemektedir.

Okul yöneticiliğinin seçiminde sendikal ayrımcılık, siyasi baskılar ve subjektif değerlendirmelerin liyakat ilkesinin uygulanmasında engel teşkil ettiği yöneticiler tarafından ifade edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bu bulgunun, Recepoğlu ve Kılınc'ın (2014) yapmış olduğu çalışmadaki okul yöneticisi yetiştirme ve seçme konusunda günümüzde adeta keyfîlik dönemini yaşadığı, Doğan vd.'nin (2014) çalışmadaki sözlü sınav komisyonunda yer alan kişilerin yoğun bir baskı

altında kalacaklarını ve bu baskıdan dolayı sağlıklı karar veremeyecekleri, Konan vd.'nin (2017) okul müdürü görevlendirmelerinde tam anlamıyla liyakate dayalı bir seçim yapılmadığı ve siyasi güç, sendika, ahbaplık vb. dış unsurların etkisinin olduğu bulguları ile Kayıkçı (2013)'nin çalışmasındaki sendikanın yönetici atamada söz sahibi olduğu bulgularıyla benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Okul yöneticilerinin seçiminde liyakat ilkesi uygulamalarının nasıl olması gerektiğine ilişkin okul yöneticileri görüşleri; mevzuat bilgisini ölçecek yazılı sınavın yapılması, liyakat komisyonunun kurulması, görevin gerektirdiği becerileri ölçecek uygulamalı mülakat sınavının yapılması, yönetim alanında yapılan lisansüstü eğitime gereken önemin verilmesi ve yöneticiliğe atandıktan sonra da liyakat özelliklerinin süreç odaklı izlenmesi olarak ifade edilmiştir. Özcan vd.(2014) araştırmasında bir okul yöneticisinde olması gereken en önemli ölçütlerin, okul yöneticisinin eğitim düzeyi, mevzuat bilgisi olduğunu, Altın ve Vatanartıran (2014) ise sınavın objektif ve adil bir uygulama olup yasa ve yönetmeliklere uygun olmayan uygulamaları engellediğini, mevzuat bilgisini ölçtüğünü araştırmalarında ifade etmektedir. Söz konusu çalışmaların araştırmanın bu bulgusunu desteklediği söylenebilir. Okul yöneticiliğine atanma sürecinde liyakat ilkesinin hayata geçirilmesinde mevcut uygulamalarda karşılaşılan sorunlar okul yöneticilerini farklı önerilerde bulunmasına neden olmuş olabilir. Yönetici atamayla ilgili mülakat sınavlarının bakanlık merkez teşkilatı yerine illerde yapılması, mülakatların kamerayla kaydedilmemesi, ödüllendirmelerin şeffaf ve objektif bir şekilde yapılmaması ve bu ödüllerin atama puanlarında etkili olması, kamuda atamalarda ülkemizdeki siyasi ve sendikal kutuplaşmanın etkisi gibi hususlar okul yöneticilerinin atanmasında liyakat ilkesinin uygulanmasında engeller olarak görülebilir.

Araştırmadan ulaşılan sonuçlardan yola çıkarak şu önerilere yer verilebilir:

Okul yöneticiliğine atanma sürecinde liyakat ilkesinin uygulanmasında karşılaşılan engellerin ortadan kaldırılması için süreç her türlü dış baskıya ve ayrımcılığa kapalı bir şekilde kurgulanmalı başarılı insanların önünün açılmasını sağlayacak şekilde düzenlenmelidir. Yöneticiliğe atanma sürecindeki yerel baskı unsurlarının etkisini azaltmak için süreç bakanlık merkez teşkilatı eliyle gerçekleştirilmelidir. Sözlü mülakat uygulanmasından vazgeçilerek yöneticilik görevinin yeterliklerini ölçmeyi sağlayacak uygulamalı mülakata geçilmelidir. Hem yönetici atama sürecinde hem de atamalar gerçekleştikten sonra okul yöneticiliğinde liyakat uygulamaları bağımsız bir yapıda kurulacak olan liyakat komisyonunca izlenmeli, gerekli tedbir ve önlemler alınmalıdır. Yönetim alanında yapılan lisansüstü eğitime okul yöneticiliğine atanmada gereken önem ve değer verilmeli, bu doğrultuda mevzuat düzenlemesi yapılmalıdır. Okul yöneticiliğine atanma sınavlarının objektifliği ve şeffaflığı sağlanmalı, bu sınavlar bağımsız ve tarafsız bir kurul tarafından düzenlenip yürütülmelidir. Okul yöneticiliğine atamayla ilgili mevzuat düzenlemesinde katılımcı bir yaklaşım sergilenerek mevcut okul yöneticilerinin görüşlerine de yer verilmelidir. Öğretmenlikten doğrudan okul yöneticiliğine geçiş uygulaması kaldırılarak yerine lider okul yönetici yetiştirme programları açılarak yöneticilik eğitiminden sonra buralardan başarı ile mezun olanlar okul yöneticiliği kadrolarına atanmalıdır. Her meslek gibi okul yöneticilerinin yeterliklerinin belirlenmesi için bakanlık ve akademisyenlerce bilimsel çalışmalar yapılmalıdır. Bu çalışmanın farklı nitel araştırma yöntemleri ve nicel yöntemlerle yapılması ve sonuçlarının bu araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılması alana katkı getirebilir. Araştırma sonuçlarının genellenebilmesi için araştırmanın farklı illerde tekrarlanması önerilebilir. Ayrıca diğer ülkelerin okul yöneticisi yeterliklerinin Türkiye koşullarına uyarlanmasına yönelik yeni araştırmalar yapılabilir.

Kaynakça

- Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K., ve Karaöse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-175.
- Altın, F. ve Vatanartıran, S. (2014). Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme, atama ve sürekli geliştirme model önerisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)* (15)2, 17-35.
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Aslanargun, E. (2012). Okul müdürlerinin atanmaları sürecinde idari yargı kararları ve öne çıkan değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(3), 347-376.
- Aykaç, B. (1990). Personel yönetiminde yeterlik ilkesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 23 (4): 91-109.

- Aytaç, T. (2002). Post-modern eğitim yöneticisi. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, 16-17 Mayıs, 59-64.
- Balcı, A. (1999). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi, eğitimde yansımalar: *21.Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi Ulusal Sempozyum*. Ankara: Tekışık Yayıncılık Web Ofset Tesisleri.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Canman, D. (1995), *Çağdaş personel yönetimi*, TODAİE Yayını 260, Ankara.
- Çelikten, M. (2001). Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7 (27), 297-309.
- Doğan, S., Demir, B.S. ve Pınar, M.A. (2014). Yönetici görüşlerine göre MEB 2013 yılı yönetici atama ve yer değiştirme yönetmeliği. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi - 7(2)*, 224-245.
- Douglas H.(1975). A.B.D merkezi personel sistemi, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 4, Ankara, s. 60.
- Eryılmaz, B.(2010).*Kamu Yönetimi*. Okutman Yayıncılık. Ankara.
- Gök, R. (2019). Türk Eğitim Sistemi'nde liyakat (meritokrasi) esaslı eğitim yöneticiliği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (52) , 39-64.
- Gurr, D., & Drysdale, L. (2007). Models of successful principal leadership: Victorian case studies. *Successful Principal Leadership in Times of Change*, 39-57.
- Güçlü, N., Şahin, F., Yavuz Tabak, B. & Sönmez, E. (2016). Türkiye'de okul yöneticisi görevlendirmeye ilişkin yönetici aday görüşleri. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 36(1): 51-71.
- Karip, E. (2004). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili politikalar ve uygulamalar. *Özel Okullar ve Eğitim Yönetimi Sempozyumu* (25-27 Ocak), Antalya.
- Kayıkçı, K. (2013). Türkiye'de kamu ve eğitim alanında sendikalaşma ve öğretmen ile okul yöneticilerinin sendikalarından beklentileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 46(1), 99-126.
- Konan, N., Bozanoğlu, B. ve Burçin Ç., R. (2017). Okul müdürü görevlendirmeye ilişkin müdür görüşleri. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI)* 8(3), 323-349.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trusts. *Academy of Management Review*, 20, 709-736.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *An expanded sourcebook qualitative data analysis*. California: Sage.
- Özan, M.B., Gavcar,M., Saçaklı, F. ve Şahin, N. (2014). Okul yöneticilerinin seçilme ve atanma kriterlerine ilişkin öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1 (1) 103-134.
- Recepoğlu, E. ve Kılınç, A.Ç. (2014). Türkiye'de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Turkish Studies*. 9/2 p. 1817-1845, Ankara.
- Sezgin, F. (2007). *Okul ve özellikleri. İçinde, S.Özdemir (Ed.). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Ünsalan, E. ve Şimşek, B. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi*. Gazi Kitabevi. Ankara:6. Baskı.
- Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, TTKB. (2010). 18. Millî Eğitim Şurası.: https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29170222_18_sura.pdf Erişim tarihi: 10/11/2018
- Türk Dil Kurumu, TDK.(2018). Güncel Türkçe sözlük. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=L%C4%B0YAKAT Erişim tarihi: 10/11/2018

Extended Abstract

Introduction

When the served part of society considered, Ministry Of Education affects most of the entire population and also employ most of the public officers. So, the realization of effective and efficient activities would take in place in as long as usage and management of human resources in a meaningful way. Increasing expectations from school administrators made it inevitable that the principle of merit should be applied during the selection and appointment of school administrators. Although one of the leading issues of the education system from past to present is the question of how to select school administrators, the importance of this issue still continues.

School administrators; however they are the people who know the dynamics and functioning of the schools best, they are the school employees who develop and transform the schools with the knowledge and competencies they have. In this respect, it is considered that the opinions of school administrators are important, who are actually involved in the implementation of manager training, merit-based appointment and evaluation system.

The following questions will be sought in the scope of the research:

1. What does the principle of merit mean for school administrators?
2. What are the current merit principle practices in the selection of school administrators according to the opinions of school administrators?
3. What are the obstacles encountered in the application of the principle of merit in the selection of school administrators according to the opinions of school administrators?
4. How should the application of principle of merit take place in to the selection of school administrators according to the opinions of the school administrators,

Method

This is a qualitative study designed in phenomenology. Phenomenology pattern focuses on cases that we are aware of but we do not have in-depth and detailed understanding (Yıldırım & Şimşek, 2016). In this direction, the views of school principals, which about the application of the merit principle in the selection of school administrators, determined by qualitative research method in the study. Twenty school administrators including 12 primary and 8 secondary school administrators were included in the study.

Results and Discussion

It is stated by the school administrators that both oral interviews, written exams, previous administrative experiences and professional seniority are the applications of the principle of merit in the appointment of a senior manager to the school head.

In this study, the opinions of school principals about the concept of merit in the selection of school administrators are revealed. According to the findings, school principals mostly defined merit concept as having the competence to perform a task in the best way and being worthy of the task. As a result of the research, it is observed that school administrators have knowledge about merit concept.

It was stated by the administrators that unionist discrimination, political pressures and subjective evaluations in the selection of school administrators hinder the implementation of the merit principle. It can be said that the obtained findings have similarities with the findings of Repeoğlu and Kılınc (2014), Dogan et al. (2014), Konan et al. (2017), and Kayıkçı (2013). School principals' views on how merit principles should be applied in the selection of school administrators; It is stated that a written exam to measure legislation knowledge, establishment of a merit commission, performing an applied interview exam to measure the skills required by the task, giving the necessary importance to postgraduate education in the field of management, and monitoring the merit characteristics after being appointed to the management are process-oriented. Özan et al. (2014) stated that the most important criteria that a school administrator should have are the education level of the school administrator and the knowledge of legislation, while Altın and Vatanartıran (2014) stated that the exam is an objective and fair practice and prevents favouritism and measures the legislation information. It can be said that these studies support this finding of the research.

The problems encountered in the implementation of the merit principle during the process of appointment to the school administration may have caused the school administrators to make different suggestions. The administration of the interview exams related to appointments in the provinces instead of the central organization, the interviews are not recorded with the camera, the awards are not made in a transparent and objective way and these awards are considered in the appointment points, public appointments such as the effect of the political and unionist polarization can be seen in the implementation of school administrators.