

Evaluation of School Administrator Appointment System and Implementations in Türkiye*

Bektaş Yıldız¹, Yunus Emre Avcı²

About the Article

Received: 27.05.2022
Accepted: 10.10.2023
Published: 13.05.2024

Key words:

School administrator
Administrator appointment
Education stakeholders
Phenomenological research

Abstract

The aim of the research is to evaluate the school administrator appointment system in Türkiye and to present suggestions on this subject. The research is in the qualitative survey model and was designed with a phenomenological approach. The study group of the research consists of 40 people, including teachers, school administrators, national education directorate managers and experts in the field of education management. As a data collection tool in the research, a semi-structured interview form developed by the researcher was applied and the collected data was subjected to content analysis. According to the results of the research is seen that the current situation of Türkiye's school administrator appointment system is inadequate, written exams and interviews do not measure proficiency, and it is not successful in determining qualified and meritorious administrators. The interview should be done fairly by competent and independent commissions so as not to cause negative perceptions. Suggestions for determining the appointment system from a broad perspective and creating a fair and transparent manager appointment system with objective evaluation criteria in manager appointments come to the fore.

For Citation

Yıldız, B. & Avcı, Y. E. (2024). Evaluation of School Administrator Appointment System and Implementations in Türkiye. *MSKU Journal of Education*, 11(1), 94-106. DOI: 10.21666/muefd.1122128

The selection and appointment of school administrators, who are the executives of the education system and the leadership of the school community, which will improve Türkiye in all aspects, should be done in a fair manner based on merit. It is clear that making appointments in line with the criteria of merit and qualification will positively affect education and play an important role in bringing vision to the school. One of the most important pillars of quality in education is that school administrators are trained and determined in the best way. It is a fact that an effective school administrator leads to an effective school, and an effective school will positively affect teacher and student success (Şişman, 2008: 119). The effectiveness of a school is measured by the educational success levels of its students, that is, by the change and development in students' knowledge, skills and behaviors (Ostroff & Schmitt, 1993: 1345-1361). The most important task in creating an effective school environment is the responsibility of the school administrator. For this reason, the judgment "A school is as much a school as its principal", which is accepted by many authorities, is very important in terms of emphasizing the importance of the school administrator. Studies show that successful educational leaders have strong effects on school effectiveness and student learning (English, 2006: 461-472).

The way school administrators are determined and appointed in the national education system is determined by the regulations prepared in line with the National Education Basic Law No. 1739, and these regulations change almost every year. This shows that the school administrator selection and appointment system in Türkiye continues to be an important problem area. Considering the qualifications sought in persons appointed as administrators, the condition of being a teacher is the most important and almost the only condition (Aslanargun, 2011: 2657). On the other hand who attempt to act as an administrator through the existing deficits of the system, add a different dimension to the existing inadequacies. In a place where there is no specialization it is inevitable to use appointments as a means of political staffing and to create a basis for factors such as nepotism and

* This article was produced from the first author's master's thesis.

¹ Teacher-MEB-muallimbektas@gmail.com-ORCID No: 0000-0003-2879-1361

² Assoc. Prof. Dr.-Siirt University,-yunusavci027@hotmail.com-ORCID No: 0000-0002-1361-1463

self-interest. In the end, an appointment system in which merit and competence are not decisive, only after passing through various stages of elimination, continues to negatively affect the future of society and schools (Demirtaş, 2014: 127).

Research Questions

With this research; In line with the opinions of teachers, school administrators and field experts, it is aimed to evaluate the current situation of the appointment of educational institution administrators and to determine some alternative suggestions on this subject. In this context, answers to the following questions will be sought:

- 1- What is the school administrator selection and assignment system and its applications? What are the advantages and disadvantages?
- 2- What are the expectations and suggestions of teachers, school administrators, national education directorate administrators and inspectors, and experts in the field of education management regarding the school administrator selection (appointment) system and practices?

Method

Model of the research

The research is in the qualitative survey model. The main purpose of qualitative research is to provide a deep understanding of a certain phenomenon (Büyüköztürk et al., 2016: 244). This study was designed with the phenomenology approach, one of the qualitative research designs. Phenomenology is an approach that provides a closer look at the facts that are generally known but do not have a detailed and in-depth perspective about their essence (Yıldırım & Şimşek, 2006: 72). The main purpose of using the phenomenological approach is to reveal in depth the phenomenon of appointing school administrators, which is frequently encountered by the education community and is often on the agenda but not understood in depth. In the phenomenology approach design, people who have experience regarding the focused phenomenon and can reflect these are identified and their personal experiences are used (Creswell, 1998: 86).

Study group

Maximum variation sampling method, which is one of the non-random purposeful sampling methods frequently used in qualitative research, was used to determine the study group of the research. The purposeful sampling method, which emerges in qualitative research, is used to reach in-depth information in cases where there is rich knowledge (Yıldırım & Şimşek, 2011: 242). The study group in the research consists of administrators and teachers of public schools in the city center and academicians working in the field of educational administration at University. While forming the working group, it was acted in line with the principle of easy accessibility. Since the education system and practices in Türkiye are determined by Ministry of Education and the same policies and legislation are applied throughout the country, it was deemed sufficient to limit the research to the province of city center. Education administrators, teachers and volunteers from field experts were included in the study. Personal information about the interviewed participants is given in Table 1. In order to facilitate the analysis of the data in the form of various themes and categories, the participants were specified by coding. The coding of the personal information of the participant group in the tables in the findings section and in the sample expressions below is made as follows: Teachers, T1, T2, T3, ...T10, School administrators; A1, A2, A3, ..., A10, Directorate of national education administrators/supervisors; N1, N2, N3, ..., N10 and Field experts; It was coded as F1, F2, F3, ..., F10 and these codes were used in the citations and quotations made in the findings part of the research.

Table 1. Personal Characteristics of the Study Group

Order	Gender	Age	Duty	Professional Seniority	Administrative Seniority	Education status	Union Membership
T1	Male	30 and below	Teacher	6-10 years	no	Bachelor's	+
T2	Male	30 and below	Teacher	1-5 years	no	Bachelor's	+
T3	Male	31-39 years	Teacher	1-5 years	no	Bachelor's	+
T4	Male	31-39 years	Teacher	11-15 years	no	Bachelor's	+
T5	Male	30 and below	Teacher	1-5 years	no	Bachelor's	+
T6	Male	30 and below	Teacher	1-5 years	no	Bachelor's	+
T7	Male	30 and below	Teacher	1-5 years	no	Master's Degree	+
T8	Male	31-39 years	Teacher	6-10 years	no	Bachelor's	-
T9	Male	30 and below	Teacher	1-5 years	no	Bachelor's	+
T10	Female	30 and below	Teacher	1-5 years	no	Bachelor's	-
A1	Male	31-39 years	Administrator	6-10 years	6-10 years	Bachelor's	+
A2	Male	40-49 years	Administrator	11-15 years	6-10 years	Master's Degree	+
A3	Male	30 and below	Administrator	1-5 years	1-5 years	Bachelor's	+
A4	Male	30 and below	Administrator	6-10 years	1-5 years	Bachelor's	+
A5	Male	40-49 years	Administrator	16-20 years	16-20 years	Master's Degree	+
A6	Male	30 and below	Administrator	1-5 years	1-5 years	Bachelor's	+
A7	Male	31-39 years	Administrator	6-10 years	1-5 years	Bachelor's	+
A8	Female	50 and above	Administrator	21 and over	16-20 years	Bachelor's	+
A9	Male	31-39 years	Administrator	1-5 years	1-5 years	Bachelor's	+
A10	Male	30 and below	Administrator	1-5 years	1-5 years	Bachelor's	+
N1	Male	31-39 years	Administrator	11-15 years	6-10 years	Bachelor's	+
N2	Male	31-39 years	Administrator	1-5 years	1-5 years	Master's Degree	+
N3	Male	50 and above	Administrator	21 and over	21 and over	Bachelor's	-
N4	Male	40-49 years	Administrator	21 and over	16-20 years	Bachelor's	-
N5	Male	50 and above	Administrator	21 and over	6-10 years	Bachelor's	+
N6	Male	40-49 years	Administrator	16-20 years	11-15 years	Bachelor's	+
N7	Male	31-39 years	Administrator	16-20 years	11-15 years	Bachelor's	+
N8	Male	31-39 years	Administrator	11-15 years	1-5 years	Bachelor's	+
N9	Male	31-39 years	Administrator	11-15 years	6-10 years	Bachelor's	+
N10	Male	50 and above	Administrator	21 and over	6-10 years	Master's Degree	-
F1	Male	31-39 years	Field Specialist	11-15 years	6-10 years	Doctorate	+
F2	Male	31-39 years	Field Specialist	11-15 years	11-15 years	Doctorate	+
F3	Male	40-49 years	Field Specialist	11-15 years	1-5 years	Doctorate	+
F4	Male	31-39 years	Field Specialist	6-10 years	1-5 years	Doctorate	-
F5	Male	31-39 years	Field Specialist	16-20 years	1-5 years	Doctorate	-
F6	Male	40-49 years	Field Specialist	16-20 years	6-10 years	Doctorate	-
F7	Male	50 and above	Field Specialist	21 and over	none at all	Doctorate	+
F8	Male	40-49 years	Field Specialist	16-20 years	11-15 years	Doctorate	-
F9	Male	40-49 years	Field Specialist	16-20 years	none at all	Doctorate	-
F10	Male	31-39 years	Field Specialist	11-15 years	1-5 years	Doctorate	+

Data collection tool

In this study, data were gathered by interview method. The purpose of the interview method, which is one of the most frequently used methods in social sciences, is to determine the common and different aspects of the information given by the interviewed individuals and to make various comparisons (Yıldırım & Şimşek, 201: 242). A semi-structured interview form was used in the research. It was aimed to obtain holistic and in-depth information about the participants' opinions and suggestions about the school administrator appointment system and its practices, how they perceive it and how they evaluate it. The interviews with the participants were made face-to-face on a voluntary basis. After a briefing, the interview was conducted with a pre-prepared semi-structured interview form. A literature review was conducted for the semi-structured interview, and a semi-structured interview form was created to examine all sub-dimensions of the research as a result of the opinions, suggestions and feedbacks of two school administrators and faculty members who are experts in the field of educational administration. In the semi-structured interview form, the purpose of the research was briefly mentioned and the participants' age, gender, seniority, etc. In addition to these, two open-ended interview questions were included. The interviews lasted an average of half an hour. The interviews were conducted face to face in a friendly atmosphere by making an appointment with the participants beforehand.

Data analysis

Content analysis, a qualitative analysis method, was used to analyze the research data. This analysis method, which is used to determine how often what is spoken and written is said, and to quantify and encode qualitative data, is useful for investigating social reality as it enables inferences from the data obtained (Balcı, 2016). This technique ensures that the data obtained and the inferences to be made are objective, systematic and quantitative (Yıldırım & Şimşek, 2006: 243).

Validity and Reliability

The validity in qualitative research depends on the fact that the categories created by the researcher and the comments made by the researcher reflect the truth and overlap with the actual truths. In qualitative research, the accuracy of the observations is considered rather than the consistency of behavior to ensure reliability. For this, it is important to record data in the working environment (Büyüköztürk et al., 2016: 256). Various methods have been improved for the reliability and validity studies of qualitative research. One of these methods is to include direct quotations from the collected data. Presenting the data obtained during the interviews to the reader is seen as a method of ensuring validity and reliability (Yıldırım & Şimşek, 2006: 94). The most important part in qualitative studies is the interpretation of the researcher. While interpreting, the researcher should avoid using his own views and interpret in line with the data he has obtained (Creswell, 2002: 147).

In order to determine the suitability, reliability and applicability of the interview form, it was presented to two faculty members in the field of educational administration. After the necessary corrections were made, 5 people were interviewed with the semi-structured form for the purpose of pilot application. After the data obtained were examined with two field experts, the form was given its final shape and started to be used to collect data in the field. The majority of the data was recorded on a voice recorder with the permission of the participant, and a very small part of it was recorded in writing. In the reporting of the data, the opinions of the participants were presented without adding comments, and the internal reliability of the research was tried to be ensured. It was aimed to ensure the external reliability of the research by clearly defining the participants in line with the purpose of the study and including the information of the participants in the study.

Findings

In this section, the findings related to the research questions are discussed. The data obtained for each question were examined in turn.

Participant opinions on the current status of the school administrator appointment system and practices

“How do you evaluate the system and practices of selecting and determining school administrators?” question was asked and the findings obtained within the framework of teacher answers were given under various themes. These evaluations are presented in Table 2, Table 3, Table 4 and Table 5, respectively, for teachers, school administrators, national education administrators and field experts.

Table 2. Opinions of Teachers on the School Administrator Appointment System and Applications

Main theme	Sub-Themes	Teachers	f
Systemic Incompetence (f=22)	Inadequate assignment system and applications	T1,T2,T3,T5,T7,T8,T9	7
	Written exam does not serve the purpose	T1,T4,T5,T7,T10	5
	The interview test does not serve the purpose	T6,T7,T8,T9	4
	Management choice is not considered	T5,T7	2
	Insufficient pre-appointment service time	T4	1
	There should not be an interview in the assistant principal	T4	1
	Lack of teaching profession law	T2	1
	I do not find the interview and written exam correct	T3	1
Implementation Incompetence (f= 18)	Fairness in interviews	T2,T3,T4,T5,T6,T7,T8, T9	8
	A qualified and competent administrator cannot be determined by interview	T2,T5,T6,T7,T8,T9	6
	Administrators are appointed in line with their political views	T10	1
	It is not correct to have a pre-appointment term of service requirement	T1	1
	Interview commissions are under the influence of different focuses	T2	1
Positive Findings (f=18)	I do not find the interview correct	T4	1
	It is better to have the written exam and interview together	T1,T2,T3,T5,T6,T7,T8,A9,T10	9
	It is appropriate for the administrators to be chosen from among the teachers	T2,T6,T10	3
	Interview criteria are good but application is difficult	T2,T5	2
	It is a positive situation that the exam is conducted by OSYM	T4,T6	2
	Reassignment application with Annex I is a correct application	T6	1
Current interview rate is appropriate	T6	1	

As seen in Table 2, the main theme that comes to the fore the most is the theme of systemic inadequacy when we look at the evaluations of the teachers regarding the school administrator selection and determination system and its applications. It is seen that the sub-theme 'Assignment system and applications are insufficient' is mostly expressed under this theme. Some of the teacher's views are as follows:

T2: “This year, the ministry brought the EKYS exam. I support the coming of this exam. Because, as I said, when those forms were filled and the interview was entered, unfortunately, some places were under the domination of those interviews. For example, although he was not worthy because of the friendly relations in the provincial organizations, someone stepped in and the person was appointed as an administrator. I saw this as the gangrenous part of national education.”

T9: “I honestly think that the current application is better than the application made last year. As you know, it was only taken by interview last year. The interview is by no means a decisive system. Because different things go into it. This time, it is seriously damaging for the school to be administrators and take responsibility for those who do not have merit. The current system is an exam plus an interview. So that's much better if you ask me.”

According to teachers' opinions, the table showing the themes and sub-themes is compatible with the participant expressions (Table 2).

Table 3. Opinions of School Administrators on the School Administrator Appointment System and Its Applications

Main theme	Sub-Themes	School administrators	f
systemic Insufficiency (f=20)	Inadequate assignment system and applications	A2,A7,A8,A10	4
	The validity of the interview is problematic	A2,A4,A5,A10	4
	Written exam has a validity problem	A2,A7,A9,A10	4
	Qualified and competent administrator cannot be determined	A4,A7,A10	3
	Insufficient pre-appointment service time	A4,A8	2
	There should be only central exam	A4,A8	2
	Management can be seen as a way out of teaching.	A10	1
Application insufficiency (f=12)	Fairness in interviews	A1,A2,A3,A4,A7	5
	It is not right for different power centers to interfere with appointments.	A1,A4,A7	3
	There should be no interview	A6,A8,A9	3
	Commissions are also insufficient to select qualified administrators.	A6	1
Positive Findings (f=6)	It is better to have the written exam and interview together	A1,A3,A4,A7	4
	Choosing the administrators from among the teachers is a correct approach.	A2,A10	2

The most prominent main theme regarding the current status of the school administrator appointment system and practices in the interviews with school administrators is systemic inadequacy. The most frequently mentioned situation under this theme is the sub-theme 'Assignment system and applications are insufficient'. Some of the administrators' opinions are as follows:

A2: *“The wind is blowing from this side right now. Because the wind is blowing from this side, I am the ruler today. But if the wind blows in a different direction tomorrow, maybe I won't be in that executive group.”*

A3: *“Written exam is a good practice, but it is not possible to tie everything to the written exam. It will be a more logical choice if the interview is done literally, in line with the desired purpose. Therefore, there should be a written exam plus an interview.”*

A9: *“They are trying to figure out whether you will do this job by asking you a few questions on the spot and whether you know it or not. These people give you points. It is not a very healthy system.”*

The themes and sub-themes stated in the table are compatible with the statements of school administrators (Table 3).

Table 4. Opinions of Field Experts on the School Administrator Appointment System and Its Applications

Main theme	Sub-Themes	Field Experts	f
Systemic Incompetence (f=43)	Inadequate assignment system and applications	F1,F2,F3,F4,F5,F6,F7, F8,F9,F10	10
	There is no merit-based appointment system	F1,F2,F3,F4,F5, F6,F9	7
	The appointment system is open to nepotism and political interference.	F4,F5,F6,F7,F8,F9	6
	Evaluation criteria of the interview are not sufficient	F1,F2,F3,F4,F5	5
	Lack of stable assignment policy is a disadvantage	F3,F4,F6,F5	4
	Necessary importance is not given to postgraduate education in appointments	F1,AF8,F10	3
	Management is seen as getting rid of teaching.	F4,F9,F10	3
	Insufficient pre-appointment service time	F2,F7,F9	3
	The fact that everyone can be an administrator simplifies the situation.	F3,F10	2

Implementation Insufficient (f=34)	Fairness in interviews	F1,F2,F3,F4,F5, F7,F8,F9	8
	In our country, the interview process does not work properly.	F1,F2,F3,F4,F5, F7,F8,F9	8
	It's not right for different groups to influence assignments	F1,F5,F6,F7,F8,F9	6
	Commissions are insufficient to select qualified administrators	F2,F3,F4,F9,F10	5
	Written exam does not measure administrative competence	F3,F5,F9,F10	4
	Concern about transparency and auditability in the interview	F3,F7,F8	3
Positive Detections (f=16)	It is better to have the written exam and interview together	F2,F3,F4,F5,F7, F8,F9,F10	8
	Choosing among teachers is the right approach.	F1,F3,F5,F8	4
	The exam is conducted by ÖSYM and its content is appropriate.	F1,F2	2
	There is no holistic evaluation in appointments	F4	1
	In-service training does not serve the purpose	F9	1

The main theme that stands out most about the current status of the school administrator appointment system and practices in the interviews with field experts is the theme of systemic inadequacy (Table 4). It is seen that the most prominent theme under this theme is the sub-theme 'Assignment system and applications are insufficient'. The opinions of some field experts regarding this are as follows:

F3: *“Everyone who is a teacher comes across as a natural administrative stakeholder. The fact that everyone who is a teacher can be an administrator makes management vulgar. This is an application that is pregnant with concessions. If there are those who really have administrative competence, these competence areas can be defined and these skills can be measured, if there are those who are available to be administrators after these areas, it would be nice if we appoint them as administrators. When we look at the assignments, there is no assignment to measure some management skills. In other words, there are some exams, but these exams are only at the knowledge level.”*

F9: *“I do not believe that people who come to administrative positions in Türkiye come with their personal skills. With the support of the conditions and those who held the administrative power of the period, one is getting somewhere. Nepotism is unfortunately an important problem in terms of education. Recently, we can say that there is at least a democratic method of election in the appointment system. It is a relatively positive attitude and behavior compared to previous practices. It can prevent teachers or school administrator candidates from turning to such unethical behaviors at least. However, there is a problem, that is, evaluating people who have a vital mission such as school administrators based only on the results of cognitive exams, which may cause some inconveniences. While I admit that this current system is a partially democratic method, I have some reservations about its adequacy.”*

The themes and sub-themes stated in the table are compatible with the opinions of experts in the field of educational management.

Suggestions on the school administrator assignment system and its applications

“What are your suggestions about the school administrator assignment system and its applications?” The findings obtained in the interviews held within the framework of the question are given under various themes. Prominent suggestions in this regard are presented in Table 5, Table 6, Table 7 and Table 8, respectively, for teachers, school administrators, National education administrators and field experts.

Table 5. Teachers' Suggestions on the School Administrator Appointment System and Applications

Main theme	Sub-Themes	Teachers	f
Structural Dimension (f=29)	Written exam and merit-based interview	T2,T4,T7,T8,T9, T10	6
	Appointments should be made on the basis of merit and qualification.	T2,T5,T7,T8,T10	5
	In the interview, the potential and vision of the candidate should be considered.	T6,T7,T8,T9,T10	5
	Making appointments by independent and competent commissions	T2, T3, T10	3
	Written exam should measure the competence of the administrator	T5,T6	2
	There should be a transparent and fair assignment system	T5,T8	2
	An appointment system should be developed by taking the opinions of all stakeholders.	T5,T8	2
	There should be no pre-management service period requirement	T1	1
	You should look at your CV in the interview; The interview should be passed, failed.	T7,T8	1
Educational Dimension (f=11)	There should be no interview	T1	1
	Candidate must have school administrator application	T3,T5,T6,T7,T10	5
	Must be chosen from among those with a master's degree in educational administration	T2,T8,T10	3
Status and Personal Rights (f=7)	Management should be a separate staff	T6,T2	2
	The administrator should be given the right to appoint as the administrator	T2,T6	2
	The system should be determined as a state policy and there should be continuity.	T3	1
	There should be a teaching profession law.	T2	1
	There should be questions on education administration and legislation in the exam.	T7	1

As can be seen in Table 5, the main theme most frequently mentioned in the context of teachers' expectations and suggestions for the school administrator appointment system and practices is the structural dimension theme. It is seen that the most expressed opinions under this theme are the sub-themes 'Written examination and merit-based interview should be' and 'Assignment should be made on the basis of merit and qualification'. Some of the teacher's views are as follows:

T5: *“Trainings should be carried out by field experts. These trainings should be largely practical. One pillar of the application should definitely be in schools. Because the person who will gain the qualification of an administrator will eventually do his duty in schools. So in a sense, it will be something like a candidate administrator application. It is necessary to establish a cooperation between national education and Higher Teaching Institution in this regard.”*

T7: *“Competent people who are involved in this job from the center or come from the university should go to the school in person and evaluate the administrator candidates during the candidacy process. What did he do wrong? It is necessary to meet with parents, teachers and other staff working there. They need to be evaluated. Then, finally, all the works will be evaluated and if he passes that evaluation, then he will be appointed as a permanent administrator.”*

F8: *“I think the person's previous work, what he has done before, has he proven himself in this field and in-service training, has he worked in this field, has he wondered whether he has read books or has he done research on administrative appointments and placements in other countries, that is? Is it relevant, that is, whether it is someone who will really contribute to this field, or does it have a vision?”*

Teachers' suggestions mostly include suggestions in the structural dimension, and teachers' opinions are consistent with the table (Table 5).

As can be seen in Table 6, in the interviews with school administrators, the theme of the most important structural dimension regarding the expectations and suggestions about the school administrator appointment system and its applications came to the fore. It is seen that the most prominent sub-themes within the framework of this theme are 'Written examination and interview must be' and 'Appointments are made by independent and competent commissions'.

Table 6. Suggestions of School Administrators on the School Administrator Appointment System and Applications

Main theme	Sub-Themes	School administrators	f
Structural Dimension (f=18)	Written exam and interview	A1,A5,A7,A10	4
	Making appointments by independent and competent commissions	A5,A6,A10	3
	There should be a transparent and fair assignment system	A1,A5,A7	3
	Determining the scope of the exams according to the school type	A1,A8	2
	Written exam should measure the competence of the administrator	A9,A10	2
	Interview should measure administrative potential	A3,A10	2
	There should be no interviews or exams, it should be determined by observing in the process.	A6	1
	Administrators should be elected with the participation of the school parent union and teachers.	A2	1
Status and Personal Rights (f=5)	The administrator should be given the right to appoint as the administrator	A9	2
	Must have 5 years of service for management	A5,A6	2
	Temporary assignment for 5 years, recruitment of administrators	A10	1

The opinions of some school administrators on this subject are as follows:

A4: *“Of course, there should be a recorded interview to be held at the center by the ministry in the second stage after the written exam.”*

A7: *“Faculty members should be trained at universities on training administrators and graduate programs should be opened. Every administrator should be subject to this. Of course, this should not remain only in theory, so it should not be constantly telling. In this practice, certain tests must be put in place, that is, one's computer skills, one's foresight, and how one sees the future must be revealed in interviews and certain interviews.”*

A9: *“I think the questions to be asked in the exam are important. They should be asked questions about the work and transactions they will do in the administration there. After that, he must go through a 3-month internship process. They should work with someone with experience and that person should give them grades. If they say that this person can or cannot do it, I think there will be a much more robust administrative appointment system”.*

It is mostly involved in the structural dimension of the administrator appointment system and practices of school administrators. The ideas of school administrators are compatible with the themes and sub-themes in the table.

Table 7. Suggestions of Field Experts on the School Administrator Appointment System and Applications

Main theme	Sub-Themes	Field Experts	f
Structural Dimension (f=52)	Merit and competency should be considered in the interview	F1,F2,F3,F4,F5,F9,F10	7
	Written exam and merit-based interview	F1,F2,F3,F5,F8,F9,F10	7
	Appointments should be made by independent and competent commissions.	F1,F2,F3,F4,F5,F7,F9	7
	The interview should measure administrative potential and competence	F1,F2,F3,F4,F5,F9	6
	There should be a transparent and fair assignment system	F2,F3,F4,F5,F7,F8	6
	It should be aimed to select the most qualified and competent administrator.	F4,F5,F9,F10	4
	Other stakeholders should also participate in the executive selection committee.	F5,F7,F9	3
	Different circles should be prevented from interfering with the appointments.	F2,F7,F8	3
	There should be a transparent, auditable and measurable interview system	F3,F10	2
	Open-ended questions should be asked in the written exam.	F3	1
	A multidimensional assignment selection system should be developed	F5	1
Educational Dimension (f=16)	There should be a separate administrator application and evaluation process for each school.	F5	1
	Postgraduate education should be considered more in appointments	F1,F4,F5,F6,F7,F8,F10	7
	Measurable competence and skill areas for management should be determined	F3,F6,F9,F10	4
	Pre-appointment service time should be increased	F1,F7,F10	3
Status and Personal Rights (f=6)	In the interview, the candidate's studies and training should be looked at.	F4,F5	2
	There should be a stable state policy on management	A3, AF3,F4,F5,F6	4
	The criteria for being an administrator of authorized teachers should be changed.	F7	1
	Positive discrimination should be recognized for female administrators	F9	1

As seen in Table 7, when the opinions of field experts regarding the expectations and suggestions regarding the administrator appointment system and its applications are examined, it is seen that the most prominent main theme is the structural dimension. Under this category, it is seen that the most prominent sub-themes such as 'Interview should look for merit and competence', 'Written examination and interview based on merit' and 'Appointments should be made by independent and competent commissions'. Some of the participants expressed their expectations and suggestions as follows:

F5: “You must be an administrator with the precondition of being a graduate administrator. In order to get rid of the concept of nepotism in appointments, more objective criteria should be introduced and merit should be given importance, and one should be in search of an administrator or an administrator with the concern of who can really take this school further. Interviewing is a valid technique, but it depends on the application. A few of the school's stakeholders can take part in the interview commission. You can see your vision. Experts in the field of education administration can be used in commissions. Interviewing a delegation, including representatives of non-governmental organizations, may yield objective results.”

F10: “An objective interview, whether there are really administrative qualifications, human relations interaction, protocol, professional ethics, administrative ethics in this sense, and at least people with pre-dispositions and sensitivities should be selected. In situations such as choosing a good school administrator, the interview is actually very vital. However, it is possible to do the interview exactly, in an objective way, in a very healthy way, perhaps with video recordings, etc. It should be done without causing any objection, and it should proceed with a transparent process, free from the cyclical structures in Türkiye. Here, merit will be at the forefront and choosing the best administrator should be the goal and ideal.”

Discussion, Conclusion and Recommendation

According to the research findings, it has been determined that the school administrator appointment system in Türkiye is inadequate in many ways. It has been observed that almost all of the participants are in agreement on the flawed structure of the appointment system, the inability to identify qualified people with administrative skills, and the expectations and suggestions regarding these. According to the findings obtained in the research about the existing situation and practices of the school administrator appointment system, it was seen that the appointment system and its applications were insufficient in determining and bringing qualified administrators to work. It has been stated that the current form of the written exam and interview is better than the old practices, and it is quite suitable for the conditions of the country in order to ensure objectivity in appointments. Ada (2000: 136) stated in her study that the Ministry of Education acts according to the so-called principle of merit in appointments, but in reality, political preferences are decisive. Sayan and Yıldırım (2019: 23) conducted a qualitative study with school administrators and teachers on the types of assignments of school administrators and investigated how the type of assignment affects the lives of administrators. While it was stated that the administrators appointed by the exam were positively affected by this situation, it was stated that those appointed by the interview were negatively affected due to the influence of political groups on the appointment and the thought of nepotism (because they knew that it was perceived as such by the society).

According to the research data, although the written exam was accepted by the majority of the participants due to its objectivity, it was not accepted by some participants on the grounds that it had a validity problem, that is, it did not serve the purpose. Although a multiple-choice test exam is accepted as a correct practice by many participants, it does not mean anything beyond being an objective screening tool for selecting a qualified administrator. An appointment system where the interview rate is twenty percent, it means that administrators are appointed by almost a qualifying exam, without measuring their administrative potential and competence. From the evaluations of the participants, it is understood that justice is not observed in the administrator selection interviews and the interview is not conducted fairly under the conditions of Türkiye. It was stated that different power groups interfered with the appointments and this was not true, and the interview process was not operated correctly under the conditions of Türkiye. In addition, it is seen that the validity of the interview is problematic due to the way the interview was conducted. Partly due to its content and partly because

the commission lost its credibility, it is seen that a qualified and competent administrator could not be determined. While the absence of a stable administrator appointment policy is seen as a significant disadvantage, the fact that the appointment system is open to favoritism and political interventions further reduces the possibility of catching the qualification. The existence of an appointment regulation that changes almost every year is the most important evidence of the instability in the appointment policy. The most frequently expressed criticisms by school administrators, national education administrators and teachers are; The injustice experienced in appointments is the lack of an objective and transparent basis, and the existence of a system that opens the door to unqualified appointments. Aslanargun (2011: 2658) stated in his research that for the sake of objectivity and equality, the appointment of administrators based on score superiority through a multiple-choice exam cannot solve the problem of not being able to manage schools. He stated that this would only enable people with memorization skills and experience in solving questions to come to the fore, whereas different administrative competencies are required to manage the school.

Considering the expectations and suggestions regarding the school administrator appointment system and practices in Türkiye, it has been seen that different suggestions are offered regarding the situation. When the suggestions are examined, it is concluded that there is an expectation that the system will stabilize the school administration and develop an appointment system based on merit and competence. These suggestions and expectations show that new policies regarding the appointment system should be developed within a new approach based on the training process in order to determine qualified administrators, and a new vision regarding school administration is needed. It has been seen that the suggestions that there should be a written exam and an interview based on merit, the creation of a transparent and fair appointment system, the appointments should be made by independent and competent commissions, and the appointment should be made on the basis of merit and competence were almost common opinions. This situation also shows the main weakness in the administrator determination and appointment system. Such suggestions actually show the weakness of the system and the inadequacy of its applications. Depending on the suggestions expressed here, it is clearly revealed on which parameters the assignment system should be determined. Although it cannot be said that this practice is carried out entirely on the basis of injustice and unlawfulness, it is seen that the negative perception about the appointment system and its practices is pointed out. Çamur (2003) stated in his study that by adopting the principle of merit, impartiality and equality will be ensured in appointments and political staffing can be prevented in this way. Sayan and Yıldırım (2019: 30-31) stated that school administrators should be professionalized and have teaching experience, and school administrators should be chosen from among those who have a master's degree in the field of education administration. They also stated that the administrator selection exam should definitely be held and the rate of the interview should be kept lower than the rate of the exam. These data support the research findings. Altın and Vatanartıran' (2014:32) study stated that the interview should be done by competent and independent people who will not implicate the appointed administrators, and will not give rise to backlash concerns and gossip.

It has been observed that the suggestion of "Administrator Candidate Practice" in the suggestions made by the teachers regarding the assignment system. This is important in terms of expressing the application-based expertise in administrator selection. It is quite significant that the majority of the participants in the research express the necessity of mentoring in the practice of candidate managers, which means that the candidate administrator does an internship under the guidance of an experienced administrator. Tetik (2011: 30-39) stated that mentoring is an old method that dates back to ancient times, and that it was applied in the training of administrators in the Seljuks and the Ottoman Empire, and that today it is applied systematically in the training of school administrators in many developed countries such as the USA, England, Canada, Singapore and Finland.

It is suggested that postgraduate education should be taken into account in appointments and that certificates to be obtained especially in the field of educational administration should be a priority. This shows that postgraduate education in the field should be taken into consideration in appointments. Balyer & Gündüz (2011: 182) stated that the majority of school principals in the USA have master's or doctorate degrees in management and stated that pre-service and post-service

management training should be given in Türkiye and concluded that these trainings would bring proactivity to school administrators.

As a result, when the research results are evaluated, it can be stated that the school administrator appointment system is inadequate in every respect. The lack of stability in administrator appointment policies, constantly changing regulations and the illegal practices they cause in the field create a serious negative perception among many stakeholders. It has been stated that justice, fairness and merit are overlooked and not paid attention in practice in the school administrator implementation system and practices. The administrator appointment system, in which many arbitrary practices are exhibited, is subject to many criticisms about transparency. Depending on the results of the research, the following recommendations are presented:

School administrator appointment policies can be determined at the governmental policy level, including the post-appointment process. A new appointment system that is more stable and based on administrative competence can be established by strengthening the legal status of administrators. Central exam practice can be continued to determine the school administrator. As a condition for entering the central examination, education in the field of education administration (taking postgraduate education, completing various certificate programs, getting an internship in the field of education administration, participating in scientific studies and publishing scientific articles, etc.) can be made. Necessary measures can be taken for the interview commissions to act independently without being exposed to external interference. It can be ensured that the interview commissions work according to the principles of transparency and professionalism. Although the interviews contain a certain subjectivity at their core, various qualification criteria can be taken into account in order not to leave this situation open to the attempts of favoritism.

Contribution Ratio of Authors

The contribution rate of both authors in this article is 50%.

Conflict of Interest

There was no situation that could constitute a conflict of interest in the research.

References

- Ada, S. (2000). Developing school administrators in primary education institutions. *Pamukkale University Faculty of Education Journal*, 7(7), 132-137.
- Altın, F. & Vatanartiran, S. (2014). School administrator training, appointment and continuous improvement model proposal in Türkiye. *Kirsehir Education Faculty Journal*, 15 (2), 17-35.
- Aslanargun, E. (2011). School administration and appointment regulations in Türkiye. *Education Sciences*, 6 (4), 2646-2659.
- Balyer, A. & Gunduz, Y. (2011). Training school principals in different countries: A model proposal for the Turkish education system. *Journal of Theoretical Educational Sciences*, 4 (2), 182-197.
- Buyukozturk, S., Kilic Cakmak, E., Akgun, Ö. E., Karadeniz, S. & Demirel, F. (2016). Qualitative studies. *Scientific research methods. (Eleventh Edition)*. Ankara: Pegem A. Publishing.
- Camur, E. (2003). *Examination of education administrator placement policies in the Republican Period in Türkiye until 2001*. Yıldız Technical University Social Sciences Institute, İstanbul.
- Celik, V. (1990). *Opinions of school administrators on education administrator training policy*. (PhD Thesis). Elazig: Fırat University Institute of Social Sciences.
- Creswell, J.W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks, California: Sage Publication.

- Creswell, J.W. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative* (pp. 146-166). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Dag, L. (2015). Okul yöneticisi yetiştirme ve atama uygulamalarının değerlendirilmesi. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirtas, H. (2014). *School Organization and Management. In Ruhi Sarpkaya (Ed.), Turkish Education System and School Management (4th Edition)* (pp. 89-137). Ankara: Memoir Publishing.
- English, F.W. (Ed) (2006). *Encyclopedia of educational leadership and administration*. Vol:2 USA: Sage Publication, Inc.
- Konan, N., Bozanoglu, B. & Cetin, R.B. (2017). Okul müdürü görevlendirmeye ilişkin müdür görüşleri. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI)*, 8(3), 323-349
- Ostroff, C. & Schmitt, N. (1993). Configurations of organizational effectiveness and efficiency. *Academy of Management Journal*, 36.
- Sayan, I. & Yıldırım, N. (2019). A qualitative analysis of the effects of school administrator assignment types on teachers, school administrators and educational processes. *Kocaeli University Journal of Education*, 2 (1), 13-34.
- Sisman, M. (2008). *Turkish education system and school management*. Ankara: Pegem Academy Publications.
- Tetik, S. (2011). *A qualitative study on using mentoring in the school administrator training process*. Master Thesis. Gaziosmanpaşa University Institute of Social Sciences. Slap.
- Yildirim, A. & Simsek, H. (2006). *Qualitative research in social sciences*. Ankara: Seçkin Publishing.
- Yildirim, A. & Simsek, H. (2011). *Qualitative research methods in social sciences*, Ankara: Seçkin Publishing.

Türkiye’de Okul Yöneticisi Atama Sistemi ve Uygulamalarının Değerlendirilmesi*

Bektaş Yıldız¹, Yunus Emre Avcı²

Makale Hakkında

Gönderim Tarihi:27.05.2022

Kabul Tarihi: 10.10.2023

Yayın Tarihi: 13.05.2024

Anahtar Kelimeler

Okul yöneticisi

Yönetici atama

Eğitim paydaşları

Olgubilim araştırması

Özet

Araştırmanın amacı Türkiye’de okul yöneticisi atama sisteminin değerlendirilmesi ve bu konudaki önerileri ortaya koymaktır. Araştırma nitel tarama modelinde olup fenomenolojik yaklaşımla desenlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubu; öğretmenler, okul yöneticileri, milli eğitim müdürlüğü yöneticileri ve eğitim yönetimi alanı uzmanları olmak üzere 40 kişiden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu uygulanmış ve toplanan veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, Türkiye’nin okul yöneticisi atama sisteminin mevcut durumunun yetersiz olduğu, yazılı sınav ve mülakatın yeterliliği ölçmediği, nitelikli ve liyakatli yönetici belirlemede başarılı olunmadığı görülmektedir. Mülakatın yetkin ve bağımsız komisyonlarca olumsuz algılara mahal vermeyecek şekilde adaletli yapılması gerekmektedir. Atama sisteminin geniş bir perspektifle belirlenmesi, yönetici atamalarında objektif değerlendirme ölçütleriyle adil ve şeffaf bir yönetici atama sisteminin oluşturulması önerileri öne çıkmaktadır.

Atıf için:

Yıldız, B. ve Avcı, Y. E. (2024). Türkiye’de Okul Yöneticisi Atama Sistemi ve Uygulamalarının Değerlendirilmesi. *MSKU Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 94-106. DOI: 10.21666/muefd.1122128

Türkiye’yi her yönüyle geliştirecek olan eğitim sisteminin yürütücülüğünü ve okul toplumunun liderliğini yapan okul yöneticilerinin seçme ve atanmalarının liyakate dayalı olarak hakkaniyetli bir şekilde yapılması gerekmektedir. Atamalarının liyakat ve ehliyet kriterleri doğrultusunda yapılmasının eğitim öğretimi de olumlu yönde etkileyeceği ve okula vizyon kazandırılmasında önemli rol oynayacağı açıktır. Eğitimde kaliteyi ve niteliği yakalamanın en önemli sacayaklarından birisi de okul yöneticilerinin en iyi şekilde yetiştirilmiş ve belirlenmiş olmasıdır. Etkili bir okul yöneticisinin, etkili bir okula neden olduğu, etkili bir okulun da öğretmen ve öğrenci başarılarını olumlu yönde etkileyeceği bir gerçektir (Şişman, 2008: 119). Bir okulun etkililik düzeyi öğrencilerinin başarı düzeyleri ile yani öğrencilerin bilgi, beceri ve davranışlarındaki değişim ve gelişimle ölçülür (Ostroff ve Schmitt, 1993: 1345-1361). Etkili okul ortamını oluşturmada en önemli görev okul yöneticisine düşmektedir. Bu yüzden birçok otorite tarafından kabul gören “Bir okul, müdürü kadar okuldur” yargısı okul yöneticisinin önemini vurgulamak açısından oldukça önemlidir. Başarılı eğitimsel liderlerin, okulun etkililiği ve öğrencilerin öğrenmesi üzerinde güçlü etkilerinin olduğunu yapılan araştırmalar ortaya koymaktadır (English, 2006: 461-472).

Milli eğitim sisteminde okul yöneticilerinin belirlenme ve atanma biçimleri 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu doğrultusunda hazırlanan yönetmeliklerle belirlenmekte ve bu yönetmelikler neredeyse her yıl değişmektedir. Bu durum, Türkiye’de okul yöneticisi belirleme, seçme ve atama sisteminin önemli bir sorun alanı olarak varlığını sürdürdüğünü göstermektedir. Yönetici olarak atanan kişilerde aranan yeterliliklere bakıldığında öğretmen olma şartı en önemli ve neredeyse tek koşuldur (Aslanargun, 2011: 2657). Yöneticiliği layıkıyla yapıp yapmama bir tarafa, sistemin mevcut açıkları üzerinden yöneticiliğe soyunma girişimleri ise var olan yetersizliklere ayrı bir boyut kazandırmaktadır. Uzmanlaşmanın olmadığı yerde, bir işin ehlinin yetiştirilip işbaşına gelmesinin sistemselsel olarak sağlanmadığı bir vasatta atamaların siyasi kadrolaşma aracı olarak kullanılması ve kayırmacılık, çıkarıcılık, hemşericilik gibi faktörlerin devreye girmesine zemin oluşturulması kaçınılmaz olmaktadır.

* Bu makale birinci yazarın yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

¹ MEB, muallimbektas@gmail.com -ORCID No: 0000-0003-2879-1361

² Siirt Üniversitesi, yunusavci027@hotmail.com -ORCID No: 0000-0002-1361-1463

Nihayetinde liyakat ve ehliyetin belirleyici olmadığı sadece çeşitli eleme aşamalarından geçilerek okul yöneticisi olunan bir atama sistemi, toplumun ve okulların geleceğini olumsuz etkilemeye devam etmektedir (Demirtaş, 2014: 127).

Araştırma Soruları

Bu araştırmayla; öğretmen, okul yöneticileri ve alan uzmanlarının görüşleri doğrultusunda eğitim kurumu yöneticilerinin atama uygulamalarının mevcut durumunun değerlendirilerek birtakım alternatif önerilerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

- 1- Okul yöneticisi seçme, atama sistemi ve uygulamaları nasıldır? Avantaj ve dezavantajları nelerdir?
- 2- Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin, milli eğitim müdürlüğü yönetici ve müfettişlerinin, eğitim yönetimi alanında uzman kişilerin okul yöneticisi seçme (atama) sistemi ve uygulamaları konusunda beklenti ve öneriler nelerdir?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Araştırma nitel tarama modelindedir. Nitel araştırmalarda asıl amaç belirli bir olgunun derinlemesine anlaşılmasını sağlamaktır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2016: 244). Bu çalışma nitel araştırma desenlerinden olgubilim (fenomenoloji) yaklaşımıyla desenlenmiştir. Fenomenoloji, genel olarak bilinen ancak özü hakkında detaylı ve derinlemesine bir perspektife sahip olunmayan olgulara daha yakından bakmayı sağlayan bir yaklaşımdır (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 72). Fenomenolojik yaklaşımın kullanılmasının temel amacı, sıklıkla karşılaşılan ve eğitim camiasının çoğunlukla gündeminde olan fakat derinlemesine vakıf olunmayan okul yöneticisi atama olgusunu tüm boyutlarıyla derinlemesine ortaya koymaktır. Bu desende odaklanılan olguyla ilgili deneyimi olan ve bunları yansıtabilecek kişiler belirlenir ve bunların kişisel tecrübelerinden yararlanılır (Creswell, 1998: 86).

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunun belirlenmesinde nitel araştırmalarda sıkça kullanılan seçkisiz olmayan amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda ortaya çıkan amaçlı örnekleme yöntemi, zengin bilgi birikiminin olduğu durumlarda derinlemesine bilgiye ulaşmak için kullanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 242). Araştırmada çalışma grubu, Siirt ilinde bulunan kamu okulları yöneticisi ve öğretmenleri ile Siirt Üniversitesinde eğitim yönetimi alanında görevli akademisyenlerden oluşmaktadır. Çalışma grubu oluşturulurken kolay ulaşılabirlik ilkesi doğrultusunda hareket edilmiştir. Türkiye’de eğitim sistemi ve uygulamaları merkezi bir yapı tarafından belirlenmekte ve tüm ülkede aynı politikalar ve mevzuat uygulanmakta olmasından dolayı araştırmanın Siirt iliyle sınırlı tutulması yeterli görülmüştür. Eğitim yöneticileri, öğretmenler ve alan uzmanlarından gönüllü olanlar araştırmaya dâhil edilmişlerdir. Görüşme yapılan katılımcılara ilişkin kişisel bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Çalışma Grubunun Kişisel Özellikleri

Sıra	Cinsiyet	Yaş	Görev	Mesleki Kıdem	Yöneticilik Kıdemi	Öğrenim Durumu	Sendika
Ö1	Erkek	30 ve altı	Öğretmen	6-10 yıl	Yok	Lisans	Var
Ö2	Erkek	30 ve altı	Öğretmen	1-5 yıl	Yok	Lisans	Var
Ö3	Erkek	31-39 yaş	Öğretmen	1-5 yıl	Yok	Lisans	Var
Ö4	Erkek	31-39 yaş	Öğretmen	11-15 yıl	Yok	Lisans	Var
Ö5	Erkek	30 ve altı	Öğretmen	1-5 yıl	Yok	Lisans	Var
Ö6	Erkek	30 ve altı	Öğretmen	1-5 yıl	Yok	Lisans	Var
Ö7	Erkek	30 ve altı	Öğretmen	1-5 yıl	Yok	Yüksek Lisans	Var
Ö8	Erkek	31-39 yaş	Öğretmen	6-10 yıl	Yok	Lisans	Yok
Ö9	Erkek	30 ve altı	Öğretmen	1-5 yıl	Yok	Lisans	Var

Ö10	Kadın	30 ve altı	Öğretmen	1-5 yıl	Yok	Lisans	Yok
Y1	Erkek	31-39 yaş	Yönetici	6-10 yıl	6-10 yıl	Lisans	Var
Y2	Erkek	40-49 yaş	Yönetici	11-15 yıl	6-10 yıl	Yüksek Lisans	Var
Y3	Erkek	30 ve altı	Yönetici	1-5 yıl	1-5 yıl	Lisans	Var
Y4	Erkek	30 ve altı	Yönetici	6-10 yıl	1-5 yıl	Lisans	Var
Y5	Erkek	40-49 yaş	Yönetici	16-20 yıl	16-20 yıl	Yüksek Lisans	Var
Y6	Erkek	30 ve altı	Yönetici	1-5 yıl	1-5 yıl	Lisans	Var
Y7	Erkek	31-39 yaş	Yönetici	6-10 yıl	1-5 yıl	Lisans	Var
Y8	Kadın	50 ve üstü	Yönetici	21 ve üstü	16-20 yıl	Lisans	Var
Y9	Erkek	31-39 yaş	Yönetici	1-5 yıl	1-5 yıl	Lisans	Var
Y10	Erkek	30 ve altı	Yönetici	1-5 yıl	1-5 yıl	Lisans	Var
M1	Erkek	31-39 yaş	Yönetici	11-15 yıl	6-10 yıl	Lisans	Var
M2	Erkek	31-39 yaş	Yönetici	1-5 yıl	1-5 yıl	Yüksek Lisans	Var
M3	Erkek	50 ve üstü	Yönetici	21 ve üstü	21 ve üstü	Lisans	Yok
M4	Erkek	40-49 yaş	Yönetici	21 ve üstü	16-20 yıl	Lisans	Yok
M5	Erkek	50 ve üstü	Yönetici	21 ve üstü	6-10 yıl	Lisans	Var
M6	Erkek	40-49 yaş	Yönetici	16-20 yıl	11-15 yıl	Lisans	Var
M7	Erkek	31-39 yaş	Yönetici	16-20 yıl	11-15 yıl	Lisans	Var
M8	Erkek	31-39 yaş	Yönetici	11-15 yıl	1-5 yıl	Lisans	Var
M9	Erkek	31-39 yaş	Yönetici	11-15 yıl	6-10 yıl	Lisans	Var
M10	Erkek	50 ve üstü	Yönetici	21 ve üstü	6-10 yıl	Yüksek Lisans	Yok
A1	Erkek	31-39 yaş	Alan Uzmanı	11-15 yıl	6-10 yıl	Doktora	Var
A2	Erkek	31-39 yaş	Alan Uzmanı	11-15 yıl	11-15 yıl	Doktora	Var
A3	Erkek	40-49 yaş	Alan Uzmanı	11-15 yıl	1-5 yıl	Doktora	Var
A4	Erkek	31-39 yaş	Alan Uzmanı	6-10 yıl	1-5 yıl	Doktora	Yok
A5	Erkek	31-39 yaş	Alan Uzmanı	16-20 yıl	1-5 yıl	Doktora	Yok
A6	Erkek	40-49 yaş	Alan Uzmanı	16-20 yıl	6-10 yıl	Doktora	Yok
A7	Erkek	50 ve üstü	Alan Uzmanı	21 ve üstü	Hiç yok	Doktora	Var
A8	Erkek	40-49 yaş	Alan Uzmanı	16-20 yıl	11-15 yıl	Doktora	Yok
A9	Erkek	40-49 yaş	Alan Uzmanı	16-20 yıl	Hiç yok	Doktora	Yok
A10	Erkek	31-39 yaş	Alan Uzmanı	11-15 yıl	1-5 yıl	Doktora	Var

Veri toplama aracı

Bu araştırmada görüşme yöntemiyle veriler toplanmıştır. Sosyal bilimlerde en sık kullanılan yöntemlerden biri olan görüşme yönteminde amaç görüşme yapılan bireylerin verdikleri bilgilerin ortak ve farklı yönlerini belirlemek ve çeşitli mukayeseler yapmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 242). Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin kullanıldığı bu araştırmada okul yöneticisi atama sistemi ve uygulamalarına ilişkin katılımcıların ne düşündükleri, nasıl algıladıkları, nasıl değerlendirdiklerine yönelik görüş ve önerilerine bütüncül ve derinlemesine ulaşılması hedeflenmiştir. Katılımcılarla yapılan görüşmeler gönüllülük esasına dayalı olarak yüz yüze yapılmıştır. Görüşme kısa bir bilgilendirme yapıldıktan sonra, önceden hazırlanmış yarı yapılandırılmış görüşme formu ile yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme için literatür taraması yapılmış olup eğitim yönetimi alanında uzman üçer okul yöneticisi ve öğretim üyesinin görüş, öneri ve dönütleri neticesinde

araştırmanın tüm alt boyutlarını irdeleyecek bir yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda araştırmanın amacına kısaca değinilerek katılımcıların yaş, cinsiyet, kıdem vb. kişisel bilgilerine yer verilmiş olup bunlara ek olarak da iki adet açık uçlu görüşme sorusuna yer verilmiştir. Görüşmeler ortalama yarım saat sürmüştür. Görüşmeler katılımcılarla daha önce iletişime geçilerek randevu alınmak suretiyle yüz yüze samimi bir havada yapılmıştır.

Veri analizi

Araştırma verilerinin çözümlenmesinde nitel bir analiz yöntemi olan “*içerik analizi*” kullanılmıştır. Konuşulan ve yazılanların ne sıklıkta söylendiğini saptamaya ve nitel verilerin nicelleştirilerek kodlanmasına yarayan bu analiz yöntemi elde edilen verilerden çıkarımlarda bulunulmasını sağladığından sosyal gerçeğin araştırılmasına yaramaktadır (Balcı, 2016). Bu teknik, elde edilen verilerin ve yapılacak çıkarımların, objektif, sistemli ve niceliksel olmasını sağlar (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 243).

Geçerlik ve güvenilirlik

Nitel araştırmalarda geçerlilik, araştırmacının oluşturduğu kategoriler ile yaptığı yorumların gerçeği yansıtmasına ve gerçekleşen doğrularla örtüşmesine bağlıdır. Nitel araştırmalarda güvenilirliği sağlamak için davranış tutarlılığından çok yapılan gözlemlerin doğruluğuna bakılmaktadır. Bunun için çalışılan ortamda veri kaydetmek önemlidir (Büyüköztürk vd., 2016: 256). Nitel araştırmaların güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Bu yöntemlerden biri de toplanan verilerden doğrudan alıntılara yer verilmesidir. Okuyucuya görüşmelerde elde edilen verilerin sunulması geçerliği ve güvenilirliği sağlamanın bir yöntemi olarak görülmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 94). Nitel çalışmalarda en önemli kısım araştırmacının yorumlaması işidir. Araştırmacı yorumlama yaparken kendi görüşlerini işe koştuktan sakınmalı, elde ettiği veriler doğrultusunda yorum yapmalıdır (Creswell, 2002: 147).

Görüşme formunun amaca uygunluğunu, güvenilirliğini ve uygulanabilirliğini tespit etmek üzere eğitim yönetimi alanında iki öğretim üyesine sunulmuştur. Gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra yarı yapılandırılmış form ile pilot uygulama amacıyla 5 kişiyle görüşme yapılmıştır. Elde edilen veriler iki alan uzmanı ile incelendikten sonra forma son şekli verilmiş ve sahada veri toplamak için kullanılmaya başlanmıştır. Veriler büyük çoğunluğu katılımcının izni alınarak ses kayıt cihazına kaydedilmiş, çok az bir kısmı ise yazıyla kayıt altına alınmıştır. Verilerin raporlaştırılmasında katılımcıların görüşleri yorum katmadan sunulurken araştırmanın iç güvenilirliği sağlanmaya çalışılmıştır. Katılımcıların açık bir şekilde çalışmanın amacı doğrultusunda tanımlanması ve çalışmada katılımcıların bilgilerine yer verilmesiyle araştırmanın dış güvenilirliğinin sağlanması hedeflenmiştir.

Bulgular

Bu bölümde araştırma sorularına ilişkin bulgular ele alınmıştır. Her soru ile ilgili elde edilen veriler sırasıyla incelenmiştir.

Okul yöneticisi atama sistemi ve uygulamalarının mevcut durumu

‘Okul yöneticisi seçme, belirleme sistemini ve uygulamaları nasıl değerlendiriyorsunuz?’ sorusu çerçevesinde yapılan görüşmelerde elde edilen bulgular çeşitli temalar altında verilmiştir. Bu değerlendirmeler öğretmen, okul yöneticisi, MEM eğitim yöneticileri ve alan uzmanları için ayrı ayrı olmak üzere sırasıyla Tablo 2, Tablo 3, Tablo 4 ve Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 2’de görüldüğü üzere, okul yöneticisi seçme belirleme sistemi ve uygulamalarına ilişkin öğretmen değerlendirmelerine bakıldığında en fazla öne çıkan ana tema sistemsizlik temasıdır. Bu tema altında en çok ‘Atama sistemi ve uygulamaları yetersiz’ alt temasının ifade edildiği görülmektedir.

Tablo 2. Okul Yöneticisi Atama Sistemi ve Uygulamalarına İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri

Ana Tema	Alt Temalar	Öğretmenler	f
Sistemselsel Yetersizlik (f=22)	Atama sistemi ve uygulamaları yetersiz	Ö1,Ö2,Ö3,Ö5,Ö7,Ö8,Ö9	7
	Yazılı sınav amaca hizmet etmiyor	Ö1,Ö4,Ö5,Ö7,Ö10	5
	Mülakat sınavı amaca hizmet etmiyor.	Ö6,Ö7,Ö8,Ö9	4
	Yöneticilik seçimi önemsenmemektedir	Ö5,Ö7	2
	Atama öncesi hizmet süresi yeterli değil	Ö4	1
	Müdür yardımcılığında mülakat olmamalı	Ö4	1
	Öğretmenlik meslek kanununun olmaması eksiklik	Ö2	1
Mülakat ve yazılı sınavı doğru bulmuyorum	Ö3	1	
Uygulama Yetersizliği (f= 18)	Mülakatlarda adalet gözetilmiyor	Ö2,Ö3,Ö4,Ö5,Ö6,Ö7,Ö8, Ö9	8
	Mülakatla liyakatli ve ehliyetli yönetici belirlenmiyor	Ö2,Ö5,Ö6,Ö7,Ö8,Ö9	6
	Yöneticiler siyasi görüşleri doğrultusunda atanmaktadırlar	Ö10	1
	Atama öncesi hizmet süresi şartı olması doğru değil	Ö1	1
	Mülakat komisyonları farklı odakların etkisi altında kalıyor	Ö2	1
Mülakatı doğru bulmuyorum	Ö4	1	
Olumlu Tespitler (f=18)	Yazılı sınav ve mülakatın birlikte olması daha iyidir	Ö1,Ö2,Ö3,Ö5,Ö6,Ö7,Ö8,	9
	Yöneticilerinin öğretmenler arasından seçilmesi uygundur	Ö2,Ö6,Ö10	3
	Mülakat kriterleri iyi ancak uygulama sıkıntılı	Ö2,Ö5	2
	Sınavın ÖSYM tarafından yapılması olumlu bir durumdur	Ö4,Ö6	2
	Ek1 ile yeniden atama uygulaması doğru bir uygulama	Ö6	1
Mevcut mülakat oranı uygundur	Ö6	1	

Öğretmen görüşlerinden bazıları şöyledir:

Ö2: “Bu sene bakanlık EKYS sınavını getirdi. Bu sınavın gelmesini destekliyorum. Çünkü dediğim gibi o formlar doldurulup o mülakata girilince o mülakatlarda maalesef bazı yerlerin tahakkümü altında oluyordu. Daha çok mesela taşra teşkilatlarında dost arkadaş ilişkisi olduğundan dolayı layık olmamasına rağmen birileri devreye giriyor ve kişi yönetici olarak atanıyordu. Ben bu durumu milli eğitimin kangren olan kısmı olarak görüyordum.”

Ö9: “Şimdiki yapılacak uygulamanın geçen sene yapılan uygulamadan daha iyi olduğunu düşünüyorum açıkçası. Geçen sene sadece mülakatla alınıyordu bildiğiniz gibi. Mülakat kesinlikle belirleyici bir sistem değildir. Çünkü işin içerisine farklı şeyler giriyor. Bu sefer de liyakat sahibi olmayan kişilerin idareci olması ve o sorumluluğu alması ciddi anlamda okul için hasar verici oluyor. Şimdiki yapılacak sistem ise sınav artı mülakat. Yani bana sorarsanız bu çok daha iyi.”

Tablo 32. Okul Yöneticisi Atama Sistemini ve Uygulamalarına İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri

Ana Tema	Alt Temalar	Okul Yöneticileri	f
Sistemselsel Yetersizlik (f=20)	Atama sistemi ve uygulamaları yetersiz	Y2,Y7,Y8,Y10	4
	Mülakatın geçerliliği sorunludur	Y2,Y4,Y5,Y10	4
	Yazılı sınavın geçerlilik sorunu var	Y2,Y7,Y9,Y10	4
	Liyakatli ve ehliyetli yönetici belirlenmiyor	Y4,Y7,Y10	3
	Atama öncesi hizmet süresi yeterli değil	Y4,Y8	2
Sadece merkezi sınav olmalı	Y4,Y8	2	

	Yöneticilik öğretmenlikten kurtulma yolu olarak görülebilmektedir	Y10	1
Uygulama	Mülakatlarda adalet gözetilmiyor	Y1,Y2,Y3,Y4,Y7	5
Yetersizliği (f=12)	Farklı güç odaklarının atamalara müdahale etmeleri doğru değil	Y1,Y4,Y7	3
	Mülakat olmamalı	Y6,Y8,Y9	3
	Komisyonlar nitelikli yönetici seçme de yetersiz	Y6	1
Olumlu Tespitler (f=6)	Yazılı sınav ve mülakatın birlikte olması daha iyidir	Y1,Y3,Y4,Y7	4
	Yöneticilerinin öğretmenler arasından seçilmesi doğru bir yaklaşım	Y2,Y10	2

Bazı yöneticilerin görüşleri şöyledir:

Y2: “Rüzgâr şu an bu taraftan esiyor. Rüzgâr bu taraftan estiği için ben bugün yöneticiyim. Fakat rüzgâr yarın farklı bir yönden eserse belki de ben o yönetici grubunda olmayacağım.”

Y3: “Yazılı sınav iyi bir uygulama oldu ama her şeyi de yazılı sınava bağlamak olmaz. Mülakat tam anlamıyla yani istenilen amaç doğrultusunda yapılırsa daha mantıklı bir seçim olur. O nedenle yazılı sınav artı mülakat olmalı.”

Y9: “Sana ayaküstü birkaç soru sorup bunu bilip bilemeyeceğin üzerinden bu işi yapıp yapmayacağını anlamaya çalışıyorlar. Bu kişiler sana puan veriyor. Çok sağlıklı bir sistem değil bana kalırsa.”

Tablo 4. Okul Yöneticisi Atama Sistemini ve Uygulamalarına İlişkin Alan Uzmanlarının Görüşleri

Ana Tema	Alt Temalar	Alan Uzmanları	f
Sistemsel Yetersizlik (f=43)	Atama sistemi ve uygulamaları yetersiz	A1,A2,A3,A4,A5,A6,A7,	10
	Liyakate dayalı bir atama sistemi mevcut değil	A1,A2,A3,A4,A5,	7
	Atama sistemi kayırmacılığa ve politik müdahalelere	A4,A5,A6,A7,A8,A9	6
	Mülakatın değerlendirme ölçütleri yeterli değil	A1,A2,A3,A4,A5	5
	İstikrarlı atama politikasının olmaması bir	A3,A4,A6,A5	4
	Atamalarda lisansüstü eğitime gerekli önem	A1,A8,A10	3
	Yöneticilik öğretmenlikten kurtulma olarak	A4,A9,A10	3
	Atama öncesi hizmet süresi yeterli değil	A2,A7,A9	3
	Herkesin yönetici olabilmesi durumu	A3,A10	2
Uygulama Yetersizliği (f=34)	Mülakatlarda adalet gözetilmiyor	A1,A2,A3,A4A5,	8
	Ülkemizde mülakat süreci doğru işlememektedir	A1,A2,A3,A4,A5,	8
	Farklı grupların atamalara etki etmeleri doğru değil	A1,A5,A6,A7,A8,A9	6
	Komisyonlar nitelikli yönetici seçmede yetersiz	A2,A3,A4,A9,A10	5
	Yazılı sınav yönetici yeterliliğini ölçmüyor	A3,A5,A9,A10	4
	Mülakatta şeffaflık ve denetlenebilirlikle ilgili kaygı	A3,A7,A8	3
Olumlu Tespitler (f=16)	Yazılı sınav ve mülakatın birlikte olması daha iyi	A2,A3,A4,A5,A7,	8
	Öğretmenler arasından seçilmesi doğru bir yaklaşım	A1,A3,A5,A8	4
	Sınavın ÖSYM tarafından yapılması ve içeriği uygun	A1,A2	2
	Atamalarda bütünselci bir değerlendirme mevcut değil	A4	1
	Hizmet içi eğitimler amaca hizmet etmiyor	A9	1

Tablo 4’e bakıldığında, alan uzmanlarıyla yapılan görüşmelerde okul yöneticisi atama sistemi ve uygulamalarının mevcut durumuyla ilgili en çok öne çıkan ana tema sistemsel yetersizlik temasıdır. Bu tema altında en fazla öne çıkan temanın ‘Atama sistemi ve uygulamaları yetersiz’ alt teması olduğu görülmektedir. Bununla ilgili bazı alan uzmanlarının görüşleri şu şekildedir:

A3: “Öğretmen olan herkes doğal bir yönetici paydaşı olarak karşımıza çıkıyor. Öğretmen olan herkesin yönetici olabiliyor olması yöneticiliği bayağılaştırıyor. Bu tavizlere gebe bir uygulamadır. Eğer gerçekten yöneticilik yeterliliği olanlar, bu yeterlilik alanları tanımlanabilir ve bu beceriler ölçülebilir, bu alanlardan sonra yöneticilik yapmaya müsait olanlar varsa bunları bizim yönetici olarak atamamız güzel olurdu. Atamalar konusuna baktığımızda bir takım yönetim becerilerini ölçmeye dönük bir atama yok. Yani bu, birtakım sınavlar oluyor ama bu sınavları sadece bilgi düzeyindedir.”

A9: “Türkiye’de yönetsel pozisyonlara gelen kişilerin kişisel becerileriyle geldiklerine inanmıyorum. Daha çok koşulların, dönemin yönetim erkini elinde bulunduranların desteğiyle bir yerlere geliniyor. Kayırmacılık maalesef eğitim açısından önemli bir sorundur. Son dönemde atama sisteminde en azından demokratik bir seçme yönteminin olduğunu söyleyebiliriz. Önceki uygulamalara nazaran görece olumlu bir tutum ve davranıştır. Öğretmenlerin ya da okul yöneticisi adaylarının hiç olmasa böyle bir takım etik dışı davranışlara yönelmelerini engelleyebilir. Ancak şöyle bir sorun var yani okul yöneticisi gibi çok hayati bir misyonu yüklenen insanların sadece bilişsel sınav sonuçlarına göre, bunun üzerinden değerlendirilmesi birtakım sakıncalar da doğurabilir. Ben bu mevcut sistemin kısmen demokratik bir yöntem olduğunu kabul etmekle birlikte yeterliliği konusunda biraz çekincelerim var.”

Okul yöneticisi atama sistemi ve uygulamaları konusunda öneriler

‘Okul yöneticisi atama sistemi ve uygulamaları konusunda önerileriniz nelerdir?’ sorusu çerçevesinde yapılan görüşmelerde elde edilen bulgular çeşitli temalar altında verilmiştir.

Tablo 5. Okul Yöneticisi Atama Sistemi ve Uygulamaları Konusunda Öğretmenlerin Önerileri

Ana Tema	Alt Temalar	Öğretmenler	f
Yapısal Boyut (f=29)	Yazılı sınav ve liyakati esas alan mülakat olmalı	Ö2,Ö4,Ö7,Ö8Ö9, Ö10	6
	Liyakat ve ehliyet esasına göre atama yapılmalı	Ö2,Ö5,Ö7,Ö8,Ö10	5
	Mülakatta adayın potansiyeline ve vizyonuna bakılmalı	Ö6,Ö7,Ö8,Ö9Ö10	5
	Atamaların bağımsız ve yetkin komisyonlarca yapılması	Ö2, Ö3,Ö10	3
	Yazılı sınav yöneticinin yeterliliğini ölçmeli	Ö5,Ö6	2
	Şeffaf ve adil bir atama sistemi olmalı	Ö5,Ö8	2
	Tüm paydaşların görüşleri alınarak bir atama sistemi geliştirilmeli	Ö5,Ö8	2
	Yöneticilik öncesi hizmet süresi şartı olmamalı	Ö1	1
Mülakatta özgeçmişe bakılmalı; mülakat geçti, kaldı şeklinde	Ö7	1	
Mülakat olmamalı	Ö1	1	
Eğitsel Boyut (f=11)	Aday yönetici uygulaması olmalı	Ö3,Ö5,Ö6,Ö7,Ö10	5
	Eğitim yönetiminde yüksek lisans yapanlar arasından seçilmeli	Ö2,Ö8,Ö10	3
	Mülakatta adayın yöneticilikle ilgili yaptığı çalışmalara bakılmalı	Ö7,Ö8	2
	Aday yönetici süreç içerisinde objektif olarak değerlendirilmeli	Ö3,	1
Statü ve Özlük Hakları (f=7)	Yöneticilik ayrı bir kadro olmalı	Ö6,Ö2	2
	Yöneticiye idareci olarak tayin hakkı verilmelidir	Ö2,Ö6	2
	Sistem devlet politikası olarak belirlenmeli ve süreklilik olmalı	Ö3	1
	Öğretmenlik meslek kanunu olmalı	Ö2	1
Sınavda eğitim yönetimi ve mevzuat ağırlıklı sorular olmalı	Ö7	1	

Tablo ’te görüldüğü üzere, öğretmenlerin okul yöneticisi atama sistemi ve uygulamalarına yönelik beklenti ve önerileri bağlamında en fazla dile getirilen ana tema yapısal boyut temasıdır. Bu tema altında en çok ifade edilen görüşlerin ‘Yazılı sınavı ve liyakati esas alan mülakat olmalı’ ve ‘Liyakat ve ehliyet esasına göre atama yapılmalı’ alt temaları olduğu görülmektedir. Öğretmen görüşlerinden bazıları şöyledir:

Ö5: “Eğitimler alan uzmanları tarafından gerçekleştirilmeli. Bu eğitimler büyük bir oranda uygulamaya dönük olmalı. Uygulamanın bir ayağı kesinlikle okullarda olmalı. Çünkü yönetici vasfını kazanacak kişi nihayetinde görevini okullarda yapacak. Dolayısıyla bir anlamda aday yönetici uygulaması gibi bir şey olacak. Milli eğitim ile YÖK arasında bu konuda bir iş birliğinin sağlanması gerekiyor.”

Ö7: “Merkezden gelen bu işin içerisinde olan ya da üniversiteden gelmiş işin ehli insanların bizzat okula gidip adaylık süreci içerisinde yönetici adaylarını değerlendirilmesi gerekir. Neleri yanlış yaptı. Velilerle, öğretmenlerle ve orada çalışan diğer personellerle görüşülmesi lazımdır. Onların değerlendirmesi lazımdır. Ardından son olarak tüm çalışmalar değerlendirilecek ve o değerlendirmeden de geçerse o zaman kadrolu olarak idareciliğe ataması gerçekleştirilecek.”

Ö8: “Bence kişinin önceki çalışmalarına, daha önce neler yaptığına, bu alanda ve hizmet içi eğitimlerde kendini kanıtlamış mı, bu alanda çalışmaları var mı, merak edip kitaplar okumuş mu veya başka ülkelerdeki yöneticilik atamalarıyla yönetici seçme ve yerleştirilmeleri ile ilgili araştırma yapmış mı, yani ilgili mi, yani bu alana gerçekten katkı sağlayacak biri mi, vizyonu var mı bunlara bakılmalı.”

Tablo 63. Okul Yöneticisi Atama Sistemi ve Uygulamaları Konusunda Okul Yöneticilerinin Önerileri

Ana Tema	Alt Temalar	Okul Yöneticileri	f
Yapısal Boyut (f=18)	Yazılı sınav ve mülakat olmalı	Y1,Y5,Y7,Y10	4
	Atamaların bağımsız ve yetkin komisyonlarca yapılması	Y5,Y6,Y10	3
	Şeffaf ve adil bir atama sistemi olmalı	Y1,Y5,Y7	3
	Sınavların kapsamının okul türüne göre belirlenmesi	Y1,Y8	2
	Yazılı sınav yöneticinin yeterliliğini ölçmeli	Y9,Y10	2
	Mülakat yöneticilik potansiyelini ölçmeli	Y3,Y10	2
	Mülakat ve sınav olmamalı, süreç içerisinde gözlemlenerek	Y6	1
	Yöneticiler okul aile birliği ve öğretmenlerin katılımıyla seçilmeli	Y2	1
Statü ve Özlük	Yöneticiye idareci olarak tayin hakkı verilmelidir	Y9	2
Hakları	Yöneticilik için 5 yıllık hizmeti olmalı	Y5,Y6	2
	5 yıl geçici görevlendirme yöneticilik vapanların kadroya	Y10	1

Tablo 'da görüldüğü gibi, okul yöneticileriyle yapılan görüşmelerde okul yöneticisi atama sistemi ve uygulamaları konusunda beklenti ve önerilerle ilgili en çok yapısal boyut anan teması öne çıkmıştır. Bu tema çerçevesinde en fazla öne çıkan alt temaların ‘Yazılı sınav ve mülakat olmalı’ ve ‘Atamaların bağımsız ve yetkin komisyonlarca yapılması’ olduğu görülmektedir. Bu konuda bazı okul yöneticilerinin görüşleri şöyledir:

Y4: “Tabii yazılı sınavdan sonra ikinci aşamada bakanlıkça merkezde yapılacak kayıt altına alınmış mülakat olmalı.”

Y7: “Yönetici yetiştirme üzerine üniversitelerde öğretim üyeleri yetiştirilmeli ve yüksek lisans programları açılmalı. Her yönetici buna tabi olmalı. Tabii ki bu sadece teoride kalmamalı yani sürekli anlat anlat olmamalı. Bu pratikte de belli sınavlara tabi tutulmalı yani kişinin bilgisayar yeteneği, kişinin öngörüsü kişinin geleceğe bakışımın nasıl olduğu da mülakatlarda ve belli görüşmelerde ortaya konulmalı.”

Y9: “Bence sınavda sorulacak sorular önemli. Orada idarecilikte yapacakları iş ve işlemler ile ilgili sorular sorulmalı. Ondan sonraki süreçte 3 aylık bir staj sürecinden geçmeli. Tecrübeli birisinin yanında çalışmalı ve o kişi de onlara not vermeli. Bu insan yapabilir veya yapamaz derlerse bence çok daha sağlam bir yönetici atama sistemi olur”.

Tablo 7. Okul Yöneticisi Atama Sistemi ve Uygulamaları Konusunda Alan Uzmanlarının Önerileri

Ana Tema	Alt Temalar	Alan Uzmanları	f
Yapısal Boyut (f=52)	Mülakatta liyakat ve ehliyetle bakılmalı	A1,A2,A3,A4,A5,A9,A10	7
	Yazılı sınav ve liyakati esas alan mülakat olmalı	A1,A2,A3,A5,A8,A9,A10	7
	Atamalar bağımsız ve yetkin komisyonlarca yapılmalı	A1,A2,A3,A4,A5,A7,A9	7
	Mülakat yöneticilik potansiyelini ve yeterliliğini ölçmeli	A1,A2,A3,A4,A5,A9	6
	Şeffaf ve adil bir atama sistemi olmalı	A2,A3,A4,A5,A7,A8	6
	En liyakatli ve ehliyetli yöneticiyi seçme hedeflenmeli	A4,A5,A9,A10	4
	Yönetici belirleme komisyonuna diğer paydaşlar da katılmalı	A5,A7,A9	3
	Farklı çevrelerin atamalara müdahale etmeleri önlenmeli	A2,A7,A8	3
	Şeffaf, denetlenebilir ve ölçülebilir bir mülakat sistemi olmalı	A3,A10	2
	Yazılı sınavda açık uçlu sorular sorulmalı	A3	1
Eğitsel Boyut (f=16)	Çok boyutlu bir atama seçme sistemi geliştirilmeli	A5	1
	Her okul için ayrı yönetici başvuru ve değerlendirme süreci olmalı	A5	1
	Atamalarda lisansüstü eğitimi daha çok dikkate alınmalı	A1,A4,A5,A6,A7,A8,A10	7
	Yöneticilik için ölçülebilir yeterlilik ve beceri alanları belirlenmeli	A3,A6,A9,A10	4
Statü ve Özlük Hakları (f=6)	Atama öncesi hizmet süresi artırılmalı	A1,A7,A10	3
	Mülakatta adayın çalışmalarına ve aldığı eğitimlere bakılmalı	A4,A5	2
	Yöneticilikle ilgili istikrarlı bir devlet politikası olmalı	A3, A4,A5,A6	4
	Müdür yetkili öğretmenlerin yönetici olma kriterleri değiştirilmeli	A7	1
	Kadın yöneticilere pozitif ayrımcılık tanınmalı	A9	1

Tablo 7’de görüldüğü gibi, yönetici atama sistemi ve uygulamalarına ilişkin beklenti ve önerilerle ilgili alan uzmanlarının görüşlerine bakıldığında en çok öne çıkan ana temanın yapısal boyut olduğu görülmektedir. Bu tema altında en fazla ‘Mülakatta liyakat ve ehliyetle bakılmalı’, ‘Yazılı sınav ve liyakati esas alan mülakat olmalı’ ve ‘Atamalar bağımsız ve yetkin komisyonlarca yapılmalı’ alt temalarının öne çıktığı görülmektedir. Katılımcılardan bazıları beklenti ve önerilerini şöyle ifade etmişlerdir:

A5: “Lisansüstü yöneticilik ön koşuluyla yönetici olunmalı. Atamalarda adam kayırmacılık anlayışından kurtulmak için daha objektif, daha nesnel kriterler getirilmeli ve gerçekten liyakate önem verilmeli, kim bu okulu gerçekten daha ileriye götürebilir endişesiyle bir idareci belirleme veya bir yönetici arayışı içinde olunmalı. Mülakat geçerli bir teknik ama uygulama şekline bağlı. Okulun paydaşlarından birkaç kişi mülakat komisyonunda yer alabilir. Vizyonuna bakılabilir. Eğitim yönetimi alınındaki uzmanlardan faydalanılabilir komisyonlarda. Sivil toplum kuruluşlarının temsilcilerinin de olduğu bir heyetin mülakat yapması objektif sonuçlar doğurabilir.”

A10: “Objektif bir mülakat, gerçekten yönetsel vasıfların olup olmaması, insan ilişkileri etkileşim, protokol, mesleki etik, yönetsel etik bu anlamda çok önemli donanımları ve en azından ön yatkınlıkları, hassasiyetleri olan insanların seçilmesi gerekiyor. İyi bir okul yöneticisi seçme gibi durumlarda mülakat aslında çok hayattır. Ancak mülakatın tam da hakkını vererek yapılması, objektif bir şekilde, çok sağlıklı bir şekilde belki video kayıtlarıyla vb. herhangi bir itiraz konusu olmasına meydan vermeden yapılması, Türkiye’deki konjonktürel yapılardan çok arınık, şeffaf bir süreçle ilerlemesi gerekiyor. Burada liyakat ön planda olacak ve en iyi yöneticiyi seçme hedefi ve ideali olmalı.”

Tartışma Sonuç ve Öneriler

Araştırma bulgularına göre Türkiye’de okul yöneticisi atama sisteminin birçok yönden yetersiz olduğu tespit edilmiştir. Atama sisteminin kusurlu yapısı ve yöneticilik kabiliyetine ve becerilerine sahip

nitelikli kişilerin belirlenmesi konusundaki yetersizlik ve bunlarla ilgili beklenti ve öneriler konusunda katılımcı alt grupların (öğretmen, okul yöneticisi, MEM yöneticileri ve Alan uzmanları) tamamına yakınının bir uzlaşma içinde olduğu görülmüştür. Okul yöneticisi atama sisteminin var olan durum ve uygulamalarıyla ilgili araştırmada elde edilen bulgulara göre, atama sistemi ve uygulamalarının nitelikli yöneticiyi belirleyip iş başına getirmede yetersiz olduğu görülmüştür. Eski uygulamalara kıyasla yazılı sınavın ve mülakatın mevcut şeklinin daha iyi olduğu ve atamalarda objektifliği sağlamak için ülke şartlarına oldukça uygun olduğu belirtilmiştir. Ada (2000: 136) çalışmasında MEB'in atamalarda sözde liyakat ilkesine göre hareket ettiğini ancak gerçekte siyasi tercihlerin belirleyici olduğunu belirtmiştir. Sayan ve Yıldırım (2019: 23) okul yöneticileri atama türleriyle ilgili, okul yöneticileri ve öğretmenlerle yaptıkları nitel çalışmada atama türünün yöneticilerin kişisel hayatlarına nasıl etki ettiğini araştırmıştır. Sınavla atanan yöneticilerin bu durumdan olumlu etkilendikleri belirtilirken, mülakata atananların siyasi grupların atamaya etkisi ve adam kayırma yapıldığı düşüncesinden dolayı (toplum tarafından öyle algılandığını bildikleri için) olumsuz etkilendikleri belirtilmiştir.

Araştırma verilerine göre yazılı sınav, objektifliği sağlamasından dolayı katılımcıların çoğunluğu tarafından kabul görmesine karşın bazı katılımcılar tarafından, geçerlilik sorunu olduğu yani amaca hizmet etmediği gerekçesiyle kabul görmemiştir. Çoktan seçmeli bir test sınavı birçok katılımcı tarafından doğru bir uygulama olarak kabul edilse de nitelikli bir yönetici seçme hususunda objektif bir eleme aracı olmanın ötesinde bir anlam ifade etmemektedir. Mülakatın oranının yüzde yirmi olduğu bir atama sisteminde yöneticilerin neredeyse bir eleme sınavıyla, yöneticilik potansiyeli ve yeterlilikleri ölçülmeden, adayların yöneticilik becerilerine haiz olup olmadıklarına bakılmadan atandıkları anlamı çıkmaktadır. Ve bu durum işin özünün ıskalandığını göstermektedir. Katılımcıların değerlendirmelerinden yönetici belirleme mülakatlarında adalet gözetilmediği ve mülakatın Türkiye şartlarında hakkaniyetle yapılmadığı anlaşılmaktadır. Farklı güç odaklarının atamalara müdahale ettikleri ve bunun doğru olmadığı, mülakat sürecinin Türkiye şartlarında doğru bir şekilde işletilmediği ifade edilmiştir. Araştırma bulgularında, mülakat komisyonunun farklı yapıların etkisinde kaldığı, bağımsız hareket edemediği ve yönetici belirlemede yetkin olmadığı, bundan dolayı güvenilirliğini yitirdiği görüşü öne çıkmıştır. Ayrıca mülakatın yapılış şekli ve kısmen içeriğinden dolayı kısmen de komisyonun güvenilirliğini yitirmesinden dolayı geçerliliğinin sorunlu olduğu, bütün bunlardan dolayı da liyakatli ve ehliyetli yönetici belirlenemediği şeklindeki değerlendirmelerin yapıldığı görülmektedir. İstikrarlı bir yönetici atama politikasının olmaması önemli bir dezavantaj olarak görülürken atama sisteminin kayırmacılığa ve politik müdahalelere açık bulunması niteliği yakalama ihtimalini daha da azaltmaktadır. Neredeyse her yıl değişen bir atama yönetmeliğinin varlığı atama politikasındaki istikrarsızlığın en önemli kanıtıdır. Bilfiil görev yapan okul yöneticileri ile MEM yöneticilerinin ve potansiyel yönetici adayları olan öğretmenlerin en çok dile getirdikleri eleştiriler: atamalarda yaşanan adaletsizlikler, objektif ve güven verici şeffaf bir zeminin olmayışı (son atama hariç), liyakat ve yeterliğin yerine kayırmacı bir anlayışa kapı aralayan bir sistemin varlığıdır. Aslanargun (2011: 2658) yaptığı araştırmada objektiflik ve eşitlik adına yöneticilerin çoktan seçmeli bir sınav aracılığıyla puan üstünlüğüne dayalı olarak atanmalarının okulların yönetilememe sorununu çözemeyeceğini belirtmiştir. Bu durumun sadece ezber yeteneği olan ve soru çözme deneyimi fazla olan kişilerin öne çıkmasını sağlayacağını, oysa okulu yönetmek için farklı yönetsel yeterliliklerin gerektiğini belirtmiştir.

Türkiye'de okul yöneticisi atama sistemi ve uygulamalarıyla ilgili beklenti ve öneriler konusunda araştırmanın bulgularına bakıldığında, mevcut durumun değerlendirmesi kısmında yapılan olumsuz birçok değerlendirmenin de çözümü niteliğinde önemli önerilerin sunulduğu görülmüştür. Aynı zamanda okul yöneticiliğinin sistemsel olarak bir istikrara kavuşması, liyakat ve ehliyeti esas alan bir atama sisteminin geliştirilmesi yönünde bir beklenti içinde bulunduğu sonucuna varıldığı söylenebilir. Bu öneri ve beklentiler nitelikli yönetici belirlemek için yetiştirme sürecini temele alan yeni bir yaklaşım içerisinde atama sistemiyle ilgili yeni politikaların geliştirilmesi gerektiğini ve okul yöneticiliğiyle ilgili yeni bir vizyona ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Yazılı sınav ve liyakati esas alan mülakatın olması, mülakatta yöneticinin potansiyeline ve vizyonuna bakılması, şeffaf ve adil bir atama sisteminin oluşturulması, atamaların bağımsız ve yetkin komisyonlarca yapılması, liyakat ve ehliyet esasına göre atama yapılması gerektiği önerilerinin neredeyse ortak görüş şeklinde dile getirildiği görülmüştür. Bu durum, yönetici belirleme ve atama sisteminde temel zaaf noktasını da

göstermektedir. Burada atama sisteminin hangi parametreler ekseninde belirlenmesi gerektiği de net olarak ortaya çıkmaktadır. Bu öneriler çerçevesinde bakıldığında yönetici belirleme süreciyle ilgili adalet, hakkaniyet, şeffaflık, objektiflik, liyakat ve ehliyet gibi temel değerler ve ilkelerin, bu işin birinci dereceden tüm paydaşları tarafından bu kadar sıklıkla dile getirilmiş olması sistemin kurulduğu temelin zayıflığını ve uygulamalardaki yetersizliğini göstermektedir. Her ne kadar bu işin tümüyle haksızlık ve hukuksuzluk temelinde yürütüldüğü söylenemese de atama sistemi ve uygulamaları konusunda var olan olumsuz algıya işaret edildiği görülmektedir. Çamur (2003) yaptığı çalışmada liyakat ilkesinin benimsenmesiyle atamalarda tarafsızlık ve eşitlik sağlanacağını ve siyasi kadrolaşmanın da bu yolla önlenebileceğini belirtmiştir. Sayan ve Yıldırım (2019: 30-31) çalışmalarında okul yönetici kadrosunun profesyonelleştirilmesi ve öğretmenlik deneyiminin olması gerektiğini belirterek okul yöneticilerinin eğitim yöneticiliği alanında yüksek lisans yapanlar arasından seçilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca mutlaka yönetici seçme sınavının yapılması gerektiğini ve mülakatın oranının sınavın oranından daha düşük tutulması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu veriler araştırma bulgularını destekler mahiyettedir. Altın ve Vatanartıran (2014:32) çalışmalarında mülakatın atanan yöneticileri töhmet altında bırakmayacak, torpil endişesine ve dedikodulara mahal vermeyecek yetkin ve bağımsız kişiler tarafından yapılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Öğretmenler tarafından atama sistemiyle ilgili sunulan önerilerde en çok 'Aday yönetici uygulaması olmalı' önerisinin öne çıktığı görülmüştür. Bu durum yönetici seçiminde uygulamaya dayalı uzmanlık talebini ifade etmesi bakımından önemlidir. Yönetici adayının tecrübeli bir yöneticinin rehberliğinde staj görmesi anlamına gelen mentörlüğün yani aday yönetici uygulamasının araştırmaya katılanların çoğunluğu tarafından ifade edilmesi oldukça anlamlıdır. Tetik (2011: 30-39) mentörlüğün tarihsel olarak da çok eskilere dayanan kadim bir yöntem olduğunu, Selçuklularda ve Osmanlı'da yönetici yetiştirmede uygulandığını belirterek, bugün ABD, İngiltere, Kanada, Singapur ve Finlandiya gibi gelişmiş birçok ülkede okul yöneticisi yetiştirmede sistemli olarak uygulandığını ifade etmiştir.

Atamalarda lisansüstü eğitimin daha çok dikkate alınması, yöneticilerin yönetim alanında yüksek lisans yapanlar arasından seçilmesi, atama öncesi yöneticilik eğitimiyle ilgili belirli sertifikaların alınması ve en nitelikli yöneticinin atanmasının hedeflenmesi gerektiği önerileri yöneticilik eğitiminin atamalarda göz ardı edilmemesi gerektiğini göstermiştir. Balyer ve Gündüz (2011: 182) ABD'de okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun yönetim alanında yüksek lisans veya doktora derecelerine sahip olduklarını belirtmiş ve Türkiye'de hizmet öncesi ve hizmet sonrası yöneticilik eğitimi verilmesinin gerekliliği belirtilerek, bu eğitimlerin okul yöneticilerine proaktiflik kazandıracığı sonucuna varmışlardır. Konan ve diğerleri (2017: 156), okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken yeterliklerin belirlenip lisans ve yüksek lisans eğitimleriyle, zaruri durumlarda hizmet içi eğitimlerle kazandırılabilirliğini belirtmişlerdir.

Sonuç olarak gerek araştırma bulgularına gerekse de alanyazına bakıldığında bilgi çağı olarak adlandırılan 21. yüzyılın ilk çeyreğini tamamlamaya doğru gidilen bu süreçte, Türkiye'nin bir anlamda tüm geleceğinin şekillendiği, toplumun her meslek grubunda ve her tabakasında rol alacak tüm insan gücünün yetiştirildiği en önemli kurumlar olan okulların yöneticilerinin atama sisteminin her açıdan yetersiz olduğu görülmektedir. Yönetici atama politikalarında belirli bir istikrarın sağlanmamış olmasının en belirgin sonucu olarak sürekli değişen ve bir anlamda 'dikiş tutmayan' yönetmelikler ve bunların sahada doğurduğu hukuksuz uygulamalar birçok paydaşta ciddi anlamda olumsuz algı oluşturmuş bulunmaktadır. Eğitimde kazandırılması hedeflenen en önemli değerlerden olan adalet ve hakkaniyet ile neredeyse tüm atamalarda esas olarak belirlenmiş ve kabul görmüş temel ilkeler olan liyakat ve ehliyetin atama sistemi ve uygulamaları sürecinde çok fazla göz ardı edildiği ve uygulamada karşılık bulmadığı yapılan değerlendirmelerdendir. Keyfi birçok uygulamaya maruz kalan, bir takım güç çevrelerinin ve dış etkilerin torpil ve iltimas girişimlerine ve buradan güç devşirmelerine açık bulunan atama sistemi şeffaflık konusunda birçok eleştiriye maruz kalmaktadır. Bundan dolayı, atamada mülakattan ziyade merkezi bir sınavın belirleyici olması ve mülakatın oranının azaltılmış olması objektifliği sağlamak, negatif algıları izale etmek açısından görece olumlu bir yaklaşım ve benimsenen bir uygulama olarak kabul gördüğü anlaşılmaktadır.

Yazarların Katkı Oranı

Bu makalede her iki yazarın katkı oranı %50'dir.

Çıkar Çatışması

Araştırmada çıkar çatışması teşkil edebilecek bir durum görülmemiştir.

Kaynaklar

- Ada, Ş. (2000). İlköğretim kurumlarında okul yöneticilerinin geliştirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(7), 132-137.
- Altın, F. ve Vatanartıran, S. (2014). Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme, atama ve sürekli geliştirme model önerisi. *Kırşehir Eğitim fakültesi Dergisi*, 15(2), 17-35.
- Aslanargun, E. (2011). Türkiye'de Okul Yönetimi ve Atama Yönetmelikleri. *Education Sciences*, 6(4), 2646-2659.
- Aydın, A., Selvitopu, A. & Kaya, M. (2018). Eğitime yapılan yatırımlar ve PISA 2015 sonuçları karşılaştırmalı bir inceleme. *Elementary Education Online*, 17(3), 1283-1301.
- Aydın, M. (2007). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Balcı, A. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2011). Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk eğitim sistemi için bir model önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 4(2), 182-197.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2016). Nitel Araştırmalar. *Bilimsel Araştırma Yöntemleri. (Onbirinci Baskı)*. Ankara: Pegem A. Yayıncılık.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks, Kaliforniya: Sage Publication.
- Creswell, J. W. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative* (pp. 146-166). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Çamur, E. (2003). *Türkiye'de Cumhuriyet Döneminde 2001 Yılına Kadar Olan Eğitim Yöneticisi Yerleştirme Politikalarının İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim adresi: <http://yordam.ktp.yildiz.edu.tr/tezpdf/0014338.pdf>.
- Çelik, V. (1990). *Okul yöneticilerinin eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına ilişkin görüşleri*. (Doktora Tezi). Elâzığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dağ, L. (2015). *Okul yöneticisi yetiştirme ve atama uygulamalarının değerlendirilmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirtaş, H. (2014). *Okul Örgütü ve Yönetimi*. Ruhi Sarpkaya (Ed.), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi (4.Baskı)* (ss. 89-137) içinde. Ankara: Anı Yayıncılık.
- English, F.W. (Ed) (2006). *Encyclopedia of educational leadership and administration*. Vol:2 USA: Sage Publication, Inc.
- Konan, N., Bozanoğlu, B. & Çetin, R.B. (2017). Okul müdürü görevlendirmeye ilişkin müdür görüşleri. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI)*, 8(3), 323-349
- Ostroff, C. & Schmitt, N. (1993). Configurations of organizational effectiveness and efficiency. *Academy of Management Journal*, 36.
- Sayan, İ. & Yıldırım, N. (2019). Okul yöneticisi atama türlerinin, öğretmenler, okul yöneticileri ve eğitim öğretim süreçleri üzerine etkilerinin nitel bir analizi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 2(1), 13-34.

- Şişman, M. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tetik, S. (2011). *Okul yöneticisi yetiştirme sürecinde mentorluğu kullanmaya ilişkin nitel bir çalışma*. Yüksek Lisans Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Tokat.
- Topçu, N. (2015). *Bergson*, İstanbul: Dergâh Yayınları.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara, Seçkin.