

## Türkiye’de Okul Müdürlerinin Rolü, Atanma Yeterlilikleri ve Seçim Süreçlerinde Karşılaşılan Güçlükler ile Çözüm Önerileri

### The Role of School Principals in Türkiye, Their Appointment Qualifications and Difficulties Encountered in Selection Processes and Solution Proposals

Nuray Özge Sağbaş<sup>1@</sup>, Erkan Çiçek<sup>2</sup>

#### ARTICLE INFORMATION:

Received: 05/05/2025  
Accepted: 11/07/2025  
Published: 25/11/2025  
DOI: 10.33710/sduijes.1691833

#### AUTHOR(S) INFORMATION:

1: Millî Eğitim Bakanlığı  
ORCID: 0000-0003-2630-8620

2: Kayseri İl Millî Eğitim  
Müdürlüğü  
ORCID: 0009-0005-8630-5773

#### @CORRESPONDING AUTHOR:

Nuray, Özge Sağbaş,  
Millî Eğitim Bakanlığı,  
E-mail:  
nurayozgesagbas@hotmail.com

#### TO CITE THIS ARTICLE:

Özge Sağbaş, N. & Çiçek, E. (2025). The role of school principals in Türkiye, their appointment qualifications and difficulties encountered in selection processes and solution proposals *SDU International Journal of Educational Studies*, 12(2), 103-119.

#### ÖZET

Bu çalışmada, Türkiye’deki okul müdürlerinin rolü, seçimi, yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin güçlükler ile çözüm önerilerini belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaçla nitel araştırma desenlerinden olgubilim esas alınmıştır. Araştırmadaki çalışma grubunu belirlemede ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışmada okul müdürü seçme, atama ve yetiştirme ile okul müdürü rollerinin neler olduğu araştırmacılar tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak ilkökul, ortaokul, Anadolu lisesi ve fen lisesinde görev yapan 9 okul müdürü görüşüne göre ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin rolü ile seçimi, yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin güçlükler ve çözüm önerileri okul müdürü görüşlerine göre ortaya çıkarılmıştır. Araştırma bulguları; okul müdürü rolleri, okul müdürü seçme, atama ve yetiştirilmesi konusunda bazı sorunların olduğunu göstermektedir. Bu sorunlardan biri, okul müdürü rollerinin neler olduğu konusunda belirsizlik olduğu şeklindedir. Araştırma bulgularından bir diğeri katılımcıların okul müdürü seçme ve atama sürecinde sınav şartının uygulanması gerektiği konusunda hemfikir olmalarıdır. Bir başka araştırma bulgusu, liyakate dayalı atanmanın yapılması isteğidir. Bu araştırmadan elde edilecek bulguların, okul müdürlüğü görevine aday bireylerin seçilmesi, atanması ve mesleki gelişim süreçlerinin planlanmasında alınacak kararların; sahanın gereksinimlerini karşılayan ve nitelikli yönetici profiline katkı sağlayacak biçimde şekillendirilmesine olanak tanyacağı öngörülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Okul Müdürü, Okul müdürü rolleri, Okul müdürü seçme, Okul müdürü atama, Okul müdürü yetiştirme*

#### ABSTRACT

In this study, it is aimed to determine the difficulties related to the role, selection, training and appointment of school principals in Türkiye and to determine the solution proposals. For this purpose, phenomenology, one of the qualitative research designs, was taken as a basis. Criterion sampling method was used to determine the study group in the study. In this study, it was tried to reveal the roles of school principals in selecting, appointing and training school principals and school principals according to the opinions of 9 school principals working in primary, secondary, Anatolian high school and science high school by using a semi-structured interview form prepared by the researchers. In the research, the role of school principals, the difficulties related to their selection, training and appointment and solution suggestions were revealed according to the opinions of the school principal. The findings of the research show that there are some problems regarding the roles of school principals, selection, appointment and training of school principals. One of these problems is that there is uncertainty about what the roles of school principals are. Another of the findings of the research is that the participants agree that the exam requirement should be applied in the selection and appointment process of school principals. Another research finding is the desire for merit-based appointments. The findings to be obtained from this research will be based on the decisions to be taken in the selection and appointment of candidates for the post of school principal and the planning of professional development processes; It is envisaged that it will allow the field to be shaped in a way that meets its needs and contributes to the qualified manager profile.

**Keywords:** *School Principal, School Principal Roles, School Principal Selection, School Principal Appointment, School Principal Training*

**JOURNAL INFORMATION:**

SDU International Journal of Educational Studies (SDU IJES) is published biannual as an international scholarly, peer-reviewed online journal. In this journal, research articles which reflect the survey with the results and translations that can be considered as a high scientific quality, scientific observation and review articles are published. Teachers, students and scientists who conduct research to the field (e.g. articles on pure sciences or social sciences, mathematics and technology) and in relevant sections of field education (e.g. articles on science education, social science education, mathematics education and technology education) in the education faculties are target group. In this journal, the target group can benefit from qualified scientific studies are published. The publication languages are English and Turkish. Articles submitted the journal should not have been published anywhere else or submitted for publication. Authors have undertaken full responsibility of article's content and consequences. SDU IJES has all of the copyrights of articles submitted to be published.

**GİRİŞ**

Öğrenci çeşitliliğinin artması, öğrenme deneyimlerinin bireysel hale gelmesi, okul paydaşlarının beklentilerinin yükselmesi nedenleriyle günümüz okullarında liderlik becerileri giderek daha da önemli hale gelmektedir. Eğitim kurumlarının büyümesi, okul liderliğini daha çok boyutlu ve yönetimi güçleşen bir yapıya dönüştürmüştür. Bu durum ise okullara liderlik yapmak için gerekli becerilerin çeşitlenmesi ve çok yönlü hale gelmesini gerektirmektedir. Okul liderliği yapacak kişilerin de etkili bir okul yönetimi için profesyonel anlamda uzmanlaşması, gerekli koşuldur. Yapılan araştırmalar ve mevcut raporlar okul müdürlerinin yetiştirilmesine ilişkin standartlaştırılmış ilkelere neden ihtiyaç duyulduğunu gerekçeleriyle ifade etmektedirler (Delors, 1996; Gurm, 2019; Öztürk & Akkuş, 2020).

Okul müdürü, insan ve madde kaynaklarını kullanarak okulu yaşatmak ve geliştirmek üzere hedef kitlesine hizmet sunan kişidir. Okulu amaçlarına ulaştırmak için de eğitim politikaları, yasalar doğrultusunda kendisine verilen yetkiyi kullanır. Okul müdürlerinin, kendilerine verilen görev ve sorumlulukları etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri, gerekli bilgi ve becerilere sahip olmalarını gerektirir. Bu bilgi ve beceriler, müdürlük rolleriyle ilgili farkındalıklarının yüksek olması ve bu rollere ilişkin kendilerinden beklenen davranışları yerine getirebilmeleriyle doğrudan ilişkilidir (Sabuncuoğlu, 2015). Mevcut araştırmalarda, okul müdürlerinin gerçekleştirdiği ve bundan sonraki süreçte de okul müdürlerinden beklenen roller; (i) öğretimsel lider, (ii) toplumsal lider, (iii) vizyoner lider, (iv) örgüt mimarı, (v) öğretmen ya da mentör, (vi) destekleyen ve güdüleyen (vii) kültürel lider, (viii) güvenlikle ilgili uzman, (ix) sosyal hizmet uzmanı, (x) denetmen, (xi) hukuk uzmanı, (xii) zamanı yöneten, (xiii) program yöneten, (xiv) disiplin figürü, (xv) ekonomist şeklinde ifade edilmiştir (Balyer, 2012; Tabançalı & Su, 2021).

Osmanlı döneminde temelleri atılan eğitim yönetimi uygulamaları, zaman içerisinde değişime uğrayarak günümüzde de etkilerini sürdürmektedir. Bu doğrultuda, Millî Eğitim Bakanlığı da okul yöneticilerinin görevlerini etkin şekilde yerine getirebilmelerini sağlamak amacıyla, seçim, atama ve yetiştirme süreçlerine ilişkin çeşitli yasal düzenlemelere ve yönetmelik değişikliklerine gitmiştir. Osmanlı döneminde Fatih Sultan Mehmet tarafından kurulan Enderun Mektebi, dönemin devlet kademelerinde görev alacak yöneticileri yetiştirmek amacıyla faaliyet göstermiştir (Arslan, 2021). Bu süreçte yönetici adaylarında özellikle adalet, eşitlik ve hoşgörü gibi temel değerler önemsenmiştir (Dağtekin vd., 2022). II. Mahmut döneminde, batılılaşma politikaları çerçevesinde yeni eğitim kurumları açılmış; eğitim yönetiminde merkeziyetçi bir yapının oluşturulması amacıyla Maarif-i Umumiye Nezareti kurulmuştur (Akyüz, 2011). 1869 yılında çıkarılan Maarif-i Umumiye Nizamnamesi ile Darülmüallimîn'e müdür atanması hükme bağlanmıştır (Altın, 2008). 1870'te kurulan Darülmüallimat'a kadın müdür atanmasına karar verilmiş; ancak 1895'te yayımlanan Darülmüallimat Talimatnamesi ile okulun bir erkek müdür tarafından yönetileceği ve kadın müdürün ise erkek müdür mahiyetinde olacağı karara bağlanmıştır (Çağır & Türk, 2017; Çoban, 2013). Cumhuriyetin ilanıyla birlikte, eğitimin kalkınma sürecindeki rolü vurgulanmış ve 3 Mart 1924'te kabul edilen Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile tüm eğitim kurumları tek bir çatı altında toplanmıştır (Akyüz, 2021; Yılman, 2006). Bunu destekleyen 22 Mart 1926 tarihli 789 sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanun'un 12. maddesinde ise öğretmenliğin maarif hizmetlerinin temel unsuru olduğu belirtilmiş ve okul yöneticiliği görevlerinin öğretmenlerce üstlenilebileceği ifade edilmiştir (Resmî Ceride, 1926).

Yapılan bir araştırmada okul müdürü seçme ve atanması ile ilgili 1998 yılından 2018 yılına kadar yayımlanan yönetmelikler incelenmiş ve 23/09/1998, 11/01/2004, 13/04/2007, 24/04/2008, 13/08/2009, 28/02/2013, 04/08/2013, 10/06/2014, 06/10/2015, 22/04/2017 ve 21/06/2018 tarihlerinde toplamda 11 yönetmelik yayımlandığı ifade edilmiştir (Ergün, 2019). 5 Şubat 2021 yılında Resmî Gazete’de yayımlanan Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği’ne göre okul müdürü olarak görevlendirilecek kişilerde (i) yazılı sınavda belirlenen asgari notu almış olmak, (ii) sözü sınav şartı, (ii) Bakanlık tarafından eğitim yönetimi alanında düzenlenen sertifika programına katılmak şartları getirilmiştir (Resmî Gazete, 2021). Eğitim yöneticisi atama ve yetiştirme konusunda Millî Eğitim Bakanlığının mevcuttaki uygulamasına bakıldığında ise 1 Mart 2024 tarihinde Resmî Gazete’de yayımlanan Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği’nde yönetici olarak görevlendirileceklerde yazılı sınav, değerlendirme formu ve yönetici değerlendirme formu uygulamaları getirilmiştir (Resmî Gazete, 2024). 23472 sayılı ve 1998 tarihli Tebliğler Dergisi’nde yayımlanan yönetmelikte okul müdürlerinin seçilmesi, atanması ve yetiştirilmesi ile ilgili olarak seçme sınavı ve hizmet içi eğitim uygulaması getirilmiştir. Bu yönetmelik gereği Millî Eğitim Bakanlığı okul yöneticiliğine atanmak için tercih nedeni olarak belirlediği kriter kapsamında yönetim alanında toplamda 120 saatlik kurs düzenlemiştir (Resmî Gazete, 1998).

2021 yılındaki yönetmelik ardından Millî Eğitim Bakanlığı, görevde olan öğretmen ve yöneticileri kapsayan bir kanun metni hazırlamış ve 10 Ekim 2024 tarihinde TBMM’de kabul edilen 7528 sayılı Öğretmenlik Mesleği Kanunu, 18 Ekim 2024 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Kanun’da ilk defa yönetici olarak görev almak isteyenlerle ilgili olarak (i) Millî Eğitim Akademisi tarafından düzenlenecek yönetici programına alınmak için yapılacak yazılı ve/veya sözlü sınava katılma, (ii) programa katılım sağlayan adaylardan program sonunda yapılacak sınava katılım ve bu sınavda başarılı olunması, (iii) adayların tercihlerinin de dikkate alınarak puan üstünlüğüne göre vali onayı görevlendirilmesi kriterleri getirilmiştir (Resmî Gazete, 2024).

Okul müdürlüğü, hedef kitlesi olan öğrenci ve toplum üzerindeki doğrudan etkisi nedeniyle eğitim sisteminde kritik bir yönetim görevi olarak öne çıkmaktadır (Boyacı, 2020; Bredeson, 1985; Garza vd., 2014). Okul yöneticiliği, öğretim kalitesini doğrudan etkileyen temel faktörlerden biridir (Balyer, 2013), etkili bir okul liderliği, hem öğrenci başarısını hem de öğretmenlerin mesleki gelişimini olumlu yönde etkilemektedir. Yapılan araştırmalar, mevcut durum analizleri, yönetmeliklerin incelenmesi, farklı ülkelerdeki yönetici seçme ve yetiştirme modellerinin karşılaştırmalı analizleri ile sınırlı sayıdaki yönetici görüşlerine odaklanmaktadır (Can & Çelikten, 2000; Cemaloğlu, 2005; Süngü, 2012; Yavuz & Çakır, 2022). Yapılan çalışmalar incelendiğinde ise mevcut durumun analizi, yönetmeliklerin incelenmesi, ülkelerin yönetici seçme ve yetiştirme konusundaki karşılaştırmalı analizleri ve sınırlı sayıda yönetici görüşlerinin belirlenmesine yöneliktir (Aslanargun, 2011; Cemaloğlu, 2005; Özmen & Kömürlü, 2010; Sezer & Ergin, 2021). Eğitim kurumlarının etkili yönetimi, öğrenci başarısını ve öğretmenlerin mesleki gelişimini doğrudan etkileyen bir faktördür. Ancak, Türkiye’de okul yöneticilerinin atanma ve seçilme süreçlerinde liyakat, liderlik becerileri ve pedagojik yeterlilik gibi kriterlerin son dönemde kısmen dikkate alındığı görülse de yöneticilere yönelik hizmet içi eğitimlerin sınırlı olması, okul liderlerinin değişen eğitim dinamiklerine ayak uydurmasını zorlaştırmaktadır. Bu durum, eğitimde kaliteyi etkilemekte ve yönetim süreçlerinde aksamalara neden olmaktadır. Okul müdürlerinin seçimi, atanması ve yetiştirilmesine ilişkin yönetmeliklerin sık değişmesi; güncel ve bütüncül ilke eksikliği ile paydaş görüşleri ve bilimsel bulguların dikkate alınmaması, yeni sorunlara yol açmakta ve bu durum yönetmeliklerin yeniden düzenlenmesini zorunlu kılmaktadır. Bu çalışmada ilkokul, ortaokul, Anadolu lisesi ve fen lisesinde görev yapan okul müdürleri görüşlerine göre okul müdürü seçme, atama ve yetiştirme ile okul müdürü rollerinin neler olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu çalışma ile okul müdürlerinin görüşlerine dayalı olarak elde edilecek bulguların, okul müdürü olarak görev yapmaya aday kişilerin seçilmesi, atanması ve yetiştirilmesine ilişkin alınacak kararların sahanın beklentileri ile örtüşen kararların alınmasına katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Ayrıca araştırmanın Millî Eğitim Bakanlığı üst düzey yöneticilerinin karar alma süreçlerine olumlu yönde katkıda bulunması umulmaktadır. Bu araştırmanın temel problemi ilkokul, ortaokul, Anadolu lisesi, fen lisesinde görev yapan okul müdürleri görüşlerine göre okul müdürü seçme, atama ve yetiştirme süreçlerinde

karşılaşılan sorunların; bu süreçlerdeki rol, yeterlilik ve objektiflik ilkeleri çerçevesinde nasıl şekillendiğini ortaya koymaktır. Bu bağlamda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Okul müdürlerinin eğitim kurumlarındaki temel rolleri nelerdir?
2. Okul müdürü olarak atanabilmek için gerekli görülen mesleki ve yönetsel yeterlilikler nelerdir?
3. Okul müdürü seçiminde objektif kriterlerin uygulanamamasının nedenleri nelerdir?
4. Mevcut okul müdürü seçme kriterleri uygulamada ne tür sorunlara yol açmaktadır?

## YÖNTEM

### Araştırmanın Deseni

Bu çalışmada, Türkiye'deki okul müdürlerinin rolü ile seçimi, yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin karşılaşılan güçlüklerin ve bu güçlüklerin çözümüne yönelik önerilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, nitel araştırma desenlerinden biri olan olgubilim deseni benimsenmiştir. Olgubilim deseni, yaşanmış deneyimlerin içsel anlamını, bu deneyimleri yaşamış bireylerin bakış açısından keşfetmeyi ve tanımlamayı hedefler (Çapar & Çeylan, 2022; Lindseth & Norberg, 2022). Bu desenin tercih edilmesinin temel nedeni, okul müdürlerinin söz konusu süreçlere ilişkin bireysel deneyimlerini, algılarını ve anlamlandırmalarını derinlemesine ortaya koyarak, uygulamada karşılaşılan sorunları ve çözüm önerilerini daha gerçekçi ve anlamlı bir biçimde yansıtmaktır.

### Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2024- 2025 Eğitim Öğretim yılında Kayseri ilinde ilkokul, ortaokul, Anadolu lisesi, fen lisesinde görev yapan 9 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmadaki çalışma grubunun belirlenmesinde ölçüt örnekleme kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme, önceden belirlenen bir dizi ölçütü karşılayan durumların incelenmesi için kullanılan bir örnekleme türüdür (Baltacı, 2018). Katılımcı grubun belirlenmesinde ilkokul, ortaokul, Anadolu lisesi ve fen lisesi okul türünde en az bir yıl süredir okul müdürü olarak görev yapıyor olmak şartı aranmıştır. Bu şekilde bir çalışma ile farklı okul türlerinde görev yapan ve farklı branşlardaki okul müdürlerinin araştırma konusu ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sürecinde 9 okul müdürü ile odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Odak grup görüşmesi, katılımcıların gerçek fikirlerini sesli ifade etmelerine imkân sağlayacak bir ortamın oluşturulduğu, bir liderin yönetiminde olacak şekilde 4-12 kişilik bir katılımcı grubuyla araştırma verisinin toplandığı bir tekniktir (Yıldırım & Şimşek, 2016; Gülcan, 2021). Çokluk vd. (2011), 4 ila 10 kişi arasında bir katılımcı grupla gerçekleştirilen odak grup görüşmesi yeterli sayıda olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla 9 okul müdürü ile yapılan bu araştırmadaki katılımcının yeterli sayıda olduğu kabul edilmiştir. Tablo 1'de katılımcılara ait cinsiyet, yaş, kıdem ve branş bilgileri yer almaktadır.

Tablo 1. Katılımcılara ilişkin bilgiler

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Kıdem	Branş
M1	Erkek	49	27	Coğrafya
M2	Kadın	47	25	Matematik
M3	Erkek	48	26	Türk Dili ve Edebiyatı
M4	Erkek	51	29	Tarih
M5	Erkek	44	21	Fizik
M6	Kadın	43	19	İngilizce
M7	Erkek	53	32	Sınıf Öğretmenliği
M8	Erkek	52	31	Sınıf Öğretmenliği
M9	Erkek	47	24	Psikolojik Danışma ve Rehberlik

### Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri, araştırmacılar tarafından hazırlanmış yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde, görüşmeciler soruları önceden hazırlayarak katılımcı tarafından kolayca anlaşılabilir şekilde sunmaya özen gösterir. Görüşme esnasında ise, soruların yeterince açık olmaması ya da beklenmedik durumların gelişmesi halinde, bu sorular üzerinde anlık düzenlemeler yaparak daha uygun biçimde katılımcıya yönelir (Polat, 2022; Türnüklü, 2000). Görüşme formunun hazırlanmasında literatür incelemesi yapılmış; rol, yeterlilik, okul müdürü seçimi ve yetiştirilmesine ilişkin kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Görüşme sorularının amaca uygunluğunun, dil ve kapsam geçerliliğinin belirlenmesi için eğitim yönetimi alanında çalışan ve yönetmelik incelemelerine ilişkin yayınları bulunan üç akademisyen ile Türk Dili ve Edebiyatı alanındaki dil uzmanının her birinden ikişer kez görüş alındıktan sonra gerekli düzeltmeler yapılarak görüşme formunun nihai hali hazırlanmıştır. Formun ilk bölümünde katılımcıların yaş, cinsiyet, kıdem ve branş bilgileri yer almaktadır. Formun ikinci bölümünde ise Türkiye'deki okul müdürlerinin rolü ile seçimi, yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin güçlüklerin ve çözüm önerilerinin belirlenmesine yönelik 4 açık uçlu soru bulunmaktadır. Tablo 2'de görüşme soruları yer almaktadır.

Tablo 2. Yarı yapılandırılmış görüşme formu soruları

1. Sizce okul müdürlerinin eğitim kurumlarındaki temel rolleri nelerdir?
2. Okul müdürü olarak atanabilmek için gerekli görülen mesleki ve yönetsel yeterlilikler sizce nelerdir?
3. Okul müdürü seçiminde objektif kriterlerin uygulanamamasının nedenleri sizce nelerdir?
4. Mevcut okul müdürü seçme kriterleri uygulamada ne tür sorunlara yol açmaktadır?

### Verilerin Toplanması Süreci

Çalışmanın yürütülmesi için İstanbul Gedik Üniversitesi etik komisyon izniyle yasal onay alınmıştır. Veri toplama süreci, katılımcıların gönüllü katılımı esasına dayanmaktadır. Araştırma öncesinde yapılacak hazırlıklar kapsamında okul müdürleri ile mail üzerinden iletişime geçilerek çalışmanın konusu, amacı, yöntemi, sorular hakkında bilgilendirilmiştir. Olumlu geri dönüş sağlayan okul müdürleri ile iletişime geçilerek araştırmanın yapılacağı yer, tarih ve saat konusunda bilgilendirmeleri sağlanmıştır. Araştırma esnasında elde edilen verilerin sadece mevcut araştırma için kullanılacağı ve kimlik bilgilerinin hiçbir yerde paylaşılmayacağı konusunda katılımcılar bilgilendirilmiştir. Araştırma esnasında katılımcılara gönüllü katılım formu imzalatılmıştır. Araştırmaya ilköğretim, ortaokul, Anadolu lisesi ve fen lisesinde görev yapan 9

okul müdürü katılım sağlamıştır. Görüşmeler, okul müdürlerinin kendilerini özgürce ifade edebilmeleri için 2024- 2025 Eğitim- Öğretim yılında katılımcıların tamamı ile öğleden sonra ve okul binası toplantı salonunda odak grup görüşmesi ile gerçekleştirilmiştir. Görüşme toplamda 2 saat 22 dakika 4 saniye sürmüştür. Araştırma, araştırmacılar tarafından bizzat yürütülmüş olup bir araştırmacı soruların sorulması, diğer araştırmacı ise katılımcıların sorulara verdiği cevapları not alma işini gerçekleştirmiştir. Kayıp veriyi önlemek için katılımcıların yazılı onayıyla ses kaydı alınmıştır.

### Veri Analizi

Nitel veri analizi sürecinde betimsel analiz kullanılmıştır. Betimsel analiz, toplanan verinin önceden belirlenmiş olan temalara göre özetlenmesi ve yorumlanmasına dayalı bir nitel veri analizi türüdür (Yıldırım & Şimşek, 2016). Katılımcıların okul müdürlerinin rolleri, seçilmesi, atanması ve yetiştirilmesine ilişkin görüşleri, okul müdürlerinin rolleri (Altıntaş, 2024; Ünal, 2023), okul müdürü olarak atanma yeterlilikleri (Aramaz & Çelikten, 2024; Resmî Gazete, 2024), okul müdürlerinin objektif kriterlere göre seçimi (Baloğlu vd., 2022, Resmî Gazete, 2024)), okul müdürü seçme kriterlerinin yol açtığı sorunlar (Yılmaz, 2024) alan yazınındaki mevcut olan temalarla uyumlu olarak belirlenmiş başlıklar altında incelenmiştir. Bu aşamada, katılımcı ifadeleri okunmuş, görüşme verilerinin düzenlenmesi yapılmış ve anlamlı olan veri birimleri belirlenmiştir. Ardından, veriler kodlanarak taslak temalar oluşturulmuş, bu temalara uygun kodlar düzenlenmiş ve sonuçlar sistemli bir biçimde toparlanmıştır. Taslak temalar gözden geçirilerek kesin hale getirilmiş, ayrıca temalar arasındaki ilişkiler tespit edilmiş ve araştırma sorularına uygun bir şekilde sınıflandırılmıştır. Kodlar ve veriler, ilgili temalar üzerinden betimlenmiş; doğrudan alıntılara yer verilerek örneklendirilmiş ve görsel unsurlarla desteklenmiştir. Temalar ve kodlar, yazılım desteği alınmadan bizzat araştırmacılar tarafından oluşturulmuştur. Bu araştırmaya katılan okul müdürlerinin görüşlerine ilişkin cümleler yazılırken okul müdürünü simgelemek için "M" harfi kullanılmıştır.

### Geçerlik, Güvenirlilik

Nitel araştırmalarda iç geçerliliğin sağlanabilmesi, araştırmacının veri toplama, analiz etme ve yorumlama aşamalarında tutarlılık göstermesine ve bu tutarlılığın nasıl sağlandığının açıklanmasına bağlıdır. Bunun için uzun süreli etkileşim, derinlemesine veri toplama, çeşitlendirme, uzman incelemesi ve katılımcı teyidi gibi çeşitli yöntemler kullanılmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2016). Katılımcılar, görüşme öncesinde araştırma konusu hakkında bilgilendirilmişlerdir. Bu uygulama ile katılımcıların araştırma konusuna ilişkin görüşlerini literatürle tutarlı bir şekilde ifade edebilmeleri hedeflenmiştir. Araştırmada konusuna dair görüşlerin çeşitlendirilmesi için katılımcıların farklı okullardan seçilmesine özen gösterilmiştir. Farklı bakış açılarını ortaya koyabilmek amacıyla etkileşimli bir odak grup görüşmesi düzenlenmiştir. Araştırmacının bulgulara dayalı yorumları, doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Araştırma sürecinde, odak grup görüşmelerinden elde edilen verinin güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda kodlar temalar altında toplanmıştır. Örneğin; "idari görevde bulunma", "yönetim bilgisine sahip olma" kodları, "okul müdürü yeterlilikleri" teması altında toplanmıştır. Bu tema ve kodlar, araştırmacılar ve nitel araştırma çalışmaları olan alan uzmanları tarafından incelenmiştir. Araştırmacı ve uzmanlarının temalar ve kodlara ilişkin değerlendirmeleri sonucunda, uzmanlar arasındaki görüş birliği ve ayrılıkları tespit edilerek uyum yüzdesi hesaplanmıştır. Bu aşamada, Miles ve Huberman (1994) tarafından önerilen uzlaşma yüzdesi formülü  $[(\text{Görüş Birliği}) / (\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı}) \times 100]$  kullanılmıştır. Araştırmacı ile uzmanlar arasındaki genel uyum yüzdesi %87 olarak belirlenmiştir. Miles ve Huberman'a göre, %80 ve üzerindeki uyum yüzdesi güvenilirlik açısından olumlu bir gösterge olarak değerlendirilmektedir.

### Etik Konular

Bu araştırmanın, İstanbul Gedik Üniversitesi kurumu tarafından 03/12/2024 tarihinde E-56365223-050.04-2024.137548.224 sayılı kararıyla verilen etik kurul izni bulunmaktadır. Araştırmanın yazarları olarak herhangi bir çıkar/çatışma beyanımız olmadığını ifade ederiz.

## BULGULAR

Okul müdürlerinin görüşlerine dayalı olarak elde edilen araştırma bulguları, dört tema ve 43 kod altında katılımcıların doğrudan alıntı yapıldığı görüşleri ile birlikte sunulmuştur. Okul müdürünün temel rollerine ilişkin okul müdürlerine ait kod, tema ve frekans değerleri Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Okul müdürünün temel rollerine ilişkin bulgular

Tema	Kod	f
Yöneticiliğe ilişkin rol	Okula kaynak aktarımı	9
	İdare ile ilgili roller	8
	Yasalarla tanımlanmış roller	5
	Muhakkiklik	3
	İş güvenliği uzmanı	1
Öğretimsel lider	Öğrenci ile ilgili roller	9
	Okula gelmeyen öğretmenin dersine girme	9
	Pedagog	4
	Mentorlük	2
Disiplin koyucu	Okul servislerini denetleme	9
	Öğrencinin güvenliğini sağlama	9
İnsan ilişkilerini kolaylaştırıcı rol	Veli ile ilgili roller	9
	Arabuluculuk	9
Değerlendirici ve çatışma uzlaştırıcı	Tesisatçılık	9
	Bankacılık	7
	Sekreterlik	1
	Tüm paydaşları dikkate alan birleştirici rolü olmalı	1
	Sanatçılık rolü	1

Tablo 3'ten izlendiği gibi okul müdürünün temel rollerine ilişkin bulgular *yöneticiliğe ilişkin rol*, *öğretimsel rol*, *disiplin koyucu*, *insan ilişkilerini kolaylaştırıcı rol*, *değerlendirici ve çatışma uzlaştırıcı* olmak üzere beş tema altında toplanmıştır. *Yöneticiliğe ilişkin rol* teması altında kodlardan biri okula kaynak aktarımı rolüdür. Bu kapsamda bazı katılımcılar şu şekilde görüş belirtmiştir:

“...Şu an müdür olarak rolüme bakıldığında okulun fiziki ihtiyaçlarını gider diyorlar. Kaynak bulma işi ile uğraş diyor. Biz önce bunu netleştirelim. Biz ne olacağız? Tamamen özel eğitimin isteklerine yönelik bir eğitim sistemi mi oluşturacağız yoksa kamusal eğitim sistemine gerçekten sahip miyiz? üzerinden mi ilerleyeceğiz? Eğer kamusal eğitim sistemine sahipsek benim hiçbir şekilde kaynak aramamam gerekli...” (M2).

*Öğretimsel rol* teması altındaki kodlardan biri de *okula gelmeyen öğretmenin dersine girme rolü*dür. Bu yönde görüş belirten katılımcılardan birinin görüşü şu şekildedir:

“...Görev tanımlarına göre oynanması gereken roller var. Müdür öğretmenlerle uyum içinde okulu yönetir. Öğrenci- veli ve idare ile ilgili rolleri var. Öğretmeni olmayan sınıfların dersine girme rolümüz var...” (M4).

“...Öğretimsel lider olarak iyi bir eğitim- öğretim ortamı oluşturmak ve öğrencilere bunu sağlamak, öğretmen programlarını ve uygulamalarını takip edebilmeli. Kolaylaştırıcı eğitim lideri olabilmeli...” (M2).

*Disiplin koyucu* teması altında belirtilen kodlardan biri *öğrencinin güvenliğini sağlama* şeklindedir. Bu koda ilişkin bir katılımcı şu şekilde paylaşımda bulunmuştur:

“...İlçeye karşı rollerimiz, sorumluluklarımız var işbirliği halinde. Öğrencilerin güvenliği için de rollerimiz var...” (M9).

*İnsan ilişkilerini kolaylaştırıcı rol* teması altındaki kodlardan biri de *arabuluculuktur*. Bu koda ilişkin katılımcılardan birinin görüşü şu şekildedir:

“...Gerek öğretmenler arasında gerekse öğretmen veli arasında yaşanan sorunların daha fazla büyümemesi için arabuluculuk rolü de üstleniyoruz...” (M8).

*Değerlendirici ve çatışma uzlaştırıcı* teması altındaki bir kod *tesisatçılıktır*. Bu koda ilişkin paylaşımda bulunan bir katılımcının görüşü şu şekildedir:

“...Kahvaltı yapmayan öğrencinin sorunu, tesisat bozulduğu zaman tesisatçılık rolü, okulun faturaları için bankacılık rolü üstleniyorum...” (M6).

*Değerlendirici ve çatışma uzlaştırıcı* teması altındaki bir başka kod *tüm paydaşları dikkate alan birleştirici rolü olmalı* şeklindedir. Bu koda ilişkin paylaşımda bulunan bir katılımcının görüşü şu şekildedir:

“...Değiştiremeyeceğim yapılar var okul müdürü olarak. Ve ben tek kişi olmamalıyım. Ortak yönetimlerden, ortak akıldan yanayım. Benim rolüm, farklı kitleleri birleştirebilen onları bir arada ortak bir kültürle devam ettirebilen bir rol olmalı. Evrensellik içinde tüm paydaşlarımı dikkate alan bir rolüm olmalı...” (M2).

Okul müdürü olarak atanmak için gerekli görülen mesleki ve yönetsel yeterlilikleri hakkında okul müdürlerinin görüşlerine ilişkin kod, tema ve frekans değerleri Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Okul müdürü olarak atanmak için gerekli görülen mesleki ve yönetsel yeterliliklere ilişkin bulgular

Tema	Kod	f
Okul müdürü mesleki ve yönetsel yeterlilikleri	Eğitim fakültesi mezunu olma	9
	Öğretmen olarak görev yapmış olmak	9
	Yönetim bilgisine sahip olma	9
	Liderlik bilgisine sahip olma	9
	Sınav şartı	9
	İdari görevde bulunmak	6
	İletişim becerisi	5
	Mülakat	3

Tablo 4’te görüldüğü üzere okul müdürü olarak atanmak için gerekli görülen mesleki ve yönetsel yeterliliklere ilişkin katılımcı görüşleri *okul müdürü yeterlilikleri* teması altında toplanmıştır. *Okul müdürü mesleki ve yönetsel yeterlilikleri* teması altındaki kodlardan biri *yönetim üzerine bir fakülteden mezun olunması* şeklindedir. Bu koda ilişkin bir katılımcı görüşü şu şekildedir:

“...Millî Eğitim Akademisi işlevsel hale getirilip program uygulanabilir. Etik, insan kaynakları, iletişim, denetim konuları olmalı. Bunun sonunda merkezi sınav yapılabilir. Sonra atama yapılabilir. Ama mutlaka öncesinde tezsiz yüksek lisans gibi program olmalı. Bizim gibi gelişmekte olan ülkelerde mülakat olmamalı. Sürekli aynı okulda olmamalı, belirli sürelerle yer değiştirmeli. Biz biraz da sanki odalar için müdür oluyoruz. Okul müdürü sürekli sınıflarda olmalı. 2000 yılında *Tebliğler Dergisi*’nde 2509 sayılı yayımda okul müdürünün görevleri tanımlanmış...” (M4).

*Okul müdürü mesleki ve yönetsel yeterlilikleri* teması altındaki kodlardan biri *öğretmen olarak görev yapmış olmak* şeklindedir. Bu koda ilişkin bir katılımcı görüşü şu şekildedir:

“...Türkiye’de okul yöneticiliğinin okulu, yetiştirme programı yok. Türkiye’de bizim sorunumuz yetiştirilemememiz. İnsanlar eğitim yönetimi, yönetim bilimi adına yetiştiriliyor. Bu yetiştirme olayı önce okulun koridorlarında, sınıfın içinde olmalı. Bunun için en az 5 yıllık öğretmenlik yaptıktan sonra müdür olarak seçilmesi gerekiyor...” (M4).

*Okul müdürü mesleki ve yönetsel yeterlilikleri* teması altındaki kodlardan biri *idari görevde bulunmak* şeklindedir. Bu koda ilişkin bir katılımcı görüşü şu şekildedir:

“...İyi bir yöneticide olması gereken en belirgin özellik daha önce müdür yardımcısı veya benzer idari görevlerde deneyim sahibi olmak...” (M7).

*Okul müdürü mesleki ve yönetsel yeterlilikleri* teması altındaki kodlardan biri *iletişim becerisi* şeklindedir. Bu koda ilişkin bir katılımcı şu şekilde paylaşımda bulunmuştur:

“...İçer boş bir mülakat yerine, tasarlanmış kişinin iletişim becerilerini ön plana çıkaran bir sisteme ihtiyaç vardır...” (M8).

Okul müdürü seçiminde objektif kriterlerin uygulanamamasının nedenleri hakkında okul müdürlerinin görüşlerine ilişkin kod, tema ve frekans değerleri Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. Okul müdürü seçiminde objektif kriterlerin uygulanamamasının nedenlerine ilişkin bulgular

Tema	Kod	f
Okul müdürü seçiminde objektif kriterlerin uygulanamama nedeni	Bakan değişikçe politikaların değişmesi	9
	Yetki- sorumluluk oranındaki dengesizlik	9
	STK gerçeği	7
	Liyakat dayalı sistemin olmayışı	7
	Okul yöneticiliğinin okulunun ve yetiştirme programının olmaması	7
	Sınav odaklı yerleştirme sisteminin olmayışı	7
	Politika eksikliği	6
	Finansal kaynak sıkıntısı	5
	Adam kayırmacılık	5
	657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun okul müdürünün yetkisini sınırlaması	5
	Kavramsal- kuramsal temelin uygulamadan bağımsız olması	3
	Okul müdürü seçimi için standartların olmaması	3
	Hedeflere ulaşmada altyapı sisteminin hazır olmaması	3
	1	

Tablo 5’te görüldüğü üzere okul müdürü seçiminde objektif kriterlerin uygulanamamasının nedenlerine ilişkin katılımcı görüşleri *okul müdürü seçiminde objektif kriterlerin uygulanamama nedeni* teması altında toplanmıştır. Bu tema altındaki kodlardan biri *yetki- sorumluluk oranındaki dengesizlik* şeklindedir. Bu koda ilişkin bir katılımcı şu şekilde görüş belirtmiştir:

“...Okul müdürünün yetkisi son derece sınırlı. Okulla ilgili yapacağınız işlerde inisiyatif kullanmak istersiniz ama sorun çıkacağını düşündüğünüzde inisiyatif almaktan vazgeçiyorsunuz. Bu kanun sanki tek taraflı hazırlanmış gibi...” (M1).

*Okul müdürü seçiminde objektif kriterlerin uygulanamama nedeni* teması altında yer alan bir başka kod *adam kayırmacılık* şeklindedir. Bu koda ilişkin bir katılımcının görüşü şu şekildedir:

“...Çağın gereklerine uygun müdür seçiliyor. Ancak batıya uygun mu, değil. Eğitim yöneticiliği, eğitim lideri olarak liyakat esas alınarak seçim yapılması gerekir. Mali anlamda bu işi bilen kişilerin seçilmesi, üniversitelerden destek alınması, seçilen müdürlere stres, çatışma yönetimi, koçluk eğitimi, meslek eğitimi gibi eğitimler verilebilir...” (M3).

“...Bizim gibi gelişmekte olan ülkelerde mülakat olmamalı. Sürekli aynı okulda olmamalı, belirli sürelerle yer değiştirmeli...” (M4).

“...Eksiklikleri olan müdürleri değiştirmek yerine onları nasıl daha iyi yetiştirebiliriz üzerine odaklanmalıydık. Süper müdürler de bilsak diğer koşullar iyileştirilmediği sürece okul müdürleri süperman olamaz. Maç sırasında kural değiştiriyoruz. Liyakat düşünülmediği sürece hiçbiri işe yaramaz...” (M7).

Mevcut okul müdürü seçme kriterlerinin uygulamada ne tür sorunlara yol açtığı hakkında okul müdürlerinin görüşlerine ilişkin kod, tema ve frekans değerleri Tablo 6’da sunulmuştur:

Tablo 6. Mevcut okul müdürü seçme kriterlerinin uygulamada ne tür sorunlara yol açtığına ilişkin bulgular

Tema	Kod	f
Mevcut okul müdürü seçme kriterinin uygulamada yol açtığı sorunlar	Güven sorunu	7
	İnisiyatif alamama	5
	Mutsuzluk	2

Tablo 6’da izlenildiği üzere mevcut okul müdürü seçme kriterlerinin uygulamada ne tür sorunlara yol açtığına ilişkin bulgular, *mevcut okul müdürü seçme kriterinin uygulamada yol açtığı sorunlar* teması altında toplanmıştır. Müdür hazırlama/seçme kriteri teması altında yer alan bir kod *okul müdürü atamada yaşanan belirsizlik ve güven sorunu* şeklindedir. Bu koda ilişkin bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir: “...Çevresel şartlar ve kafanızda kavramlar var. Mülakat sürecinde adam aramayan azdır. Benim en büyük sorunum güven sorunu. 4 yıl sonra görevde kalır mıyım bilmiyorum. O zaman ne yapmalıyız?..” (M1, M3, M4, M9).

*Mevcut okul müdürü seçme kriterinin uygulamada yol açtığı sorunlar* teması altında yer alan bir başka kod *güven sorunu* şeklindedir. Bu koda ilişkin bir katılımcının görüşü şu şekildedir: “...Maç sırasında kural değiştiriyoruz. Liyakat düşünülmediği sürece hiçbiri işe yaramaz. Mutsuzum, 2019 Şubat ayında emeklilik hak ediyorum, eğer daha çok sayıda kişiye dokunamayacaksam başka alana kaymak isterim...” (M6).

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada okul müdürü seçme, atama ve yetiştirme ile okul müdürü rollerinin neler olduğu ilkökul, ortaokul, Anadolu lisesi ve fen lisesinde görev yapan okul müdürleri görüşlerine göre ortaya konulmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgular; okul müdürü rolleri, okul müdürü seçme, atama ve yetiştirilmesi konusunda bazı sorunların olduğunu göstermektedir.

Araştırmamızın ilk sorusu olan *okul müdürlerinin eğitim kurumlarındaki temel rollerine ilişkin araştırma bulgularına* bakıldığında okul müdürünün rolleri konusundaki belirsizlik dile getirilen ifadeler arasında yer almaktadır. Yapılan bir araştırmada okul müdürlerinin rollerini durumsal olarak belirlediği saptanmıştır (Tabanlı & Su, 2021). Dahası bir başka araştırma bulgusu, okul müdürlerinin rollerinin çeşitlendiği ve iş yüklerinin arttığı şeklindedir (Balyer, 2012). Oysa okul müdürünün en önemli görevi okulun vizyon ve misyonu temelinde etkili öğrenmeye ilişkin yönetim görevlerini yürütmesidir (Stringer & Hourani, 2015). Eğitim yönetimi araştırmaları, okulun etkili olmasıyla yönetim arasında güçlü bir bağ olduğunu göstermektedir (Castillo & Hallinger, 2017; Kovačević vd., 2020; Liu vd., 2020). Okulun tüm işleyişinden, denetiminden ve gelişiminden sorumlu olan müdür, bu görevleri mevzuat ve üst yönetimin çerçevesi doğrultusunda yürütür (Demir, 2023; Şişman & Taşdemir, 2008). Günümüz yöneticileri, değişen eğitim sistemi ve okul yönetimi rollerinin farkında olmalı; okulu geleceğe taşıyabilmek için liderlik becerileri geliştirmeli ve kendilerini sürekli yenilemelidir (Gümüşeli, 2001). İlgili araştırmalar, okul müdürlerinin rollerinde belirsizliklerin bulunduğunu, görev tanımlarının durumsallığa göre şekillendiğini ve yönetsel yüklerinin arttığını ortaya koymaktadır.

Bir başka araştırma sorumuz *okul müdürü olarak atanabilmek için gerekli görülen mesleki ve yönetsel yeterliliklere* ilişkindir. Araştırma bulgularından biri, katılımcıların sınav şartının uygulanması gerektiği konusunda hemfikir olduklarıdır. Yapılan araştırmalarda katılımcılar, merkezi sınav sonucuna göre yapılan atamaların okullarda daha olumlu karşılandığı (Şahin & Üstüner, 2016; Uzundağ, 2020), yapılacak sınavın bazı formlarla desteklenerek atama yapılması gerektiği (Özdoğan, 2022) yönünde görüş belirtmişlerdir. Bir araştırma bulgusu ise yönetici olarak görev yapılan kademelerdeki başarı ve performans değerleri dikkate alınarak okul yöneticisi atamasının yapılması şeklindedir (Yardibi & Küçük, 2015). Eğitim sistemimizde yöneticiliğin meslekleşmesini engelleyen temel sorun, öğretmenlik ile yöneticiliğin birbirine karıştırılmasıdır. Bu durum, öğretmen olarak yetişen kişilerin aynı anda iki farklı rolü üstlenmesine ve rol çatışmalarına yol açmaktadır. Yöneticilik, öğretmenliğe ek bir görev olarak görüldükçe sistemin verimi artmayacak; yöneticiler, mesleki yeterliliklere uygun şekilde yetiştirilmedikçe yapılan reformlar da başarılı olamayacaktır (Bursalıoğlu, 1997; Okçu, 2011; Taymaz, 2000). Dahası, okul yöneticilerini yetiştiren programlar, onların uzun vadeli mesleki gelişimini desteklemelidir. Yöneticiler öğrenmeyi öğrenmiş, kuramla uygulamayı bağdaştırabilen, teknik ve entelektüel becerilere sahip liderler olmalıdır. En temel amaç, okulda başarıyı ve performansı artırabilmektir (Cemaloğlu, 2005). Araştırma bulguları, okul yöneticisi atamalarında mesleki ve yönetsel yeterliliklerin objektif ölçütlerle değerlendirilmesinin gerektiğini; bu sürecin sınav, performans verileri ve mesleki gelişimi destekleyen programlarla bütüncül olarak yürütülmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Araştırma kapsamında yer alan üçüncü sorumuz okul müdürü seçiminde objektif kriterlerin uygulanamamasının nedenlerine ilişkindir. Araştırma bulgularına göre objektif kritere göre okul müdürü seçim kriterinin olmayışı tekrarlanan kodlar arasındadır. Özellikle sürekli yönetmelik değişikliğinin olması eleştirilen konular arasındadır. Yapılan araştırmalarda yönetmelik değişikliklerinin konuya ilişkin eleştirilerin var olduğu, konu ile ilgili tutarsızlık ve belirsizlikleri ortadan kaldırmadığını ifade etmektedir (Recepoğlu & Kılınç, 2014; Üstün & Arslan, 2021). Araştırma bulguları, okul müdürü seçiminde objektif kriterlerin uygulanamamasının temel nedenlerinden birinin sık sık yapılan yönetmelik değişiklikleri olduğunu göstermektedir; bu durum ise seçim süreçlerinde tutarsızlık ve belirsizliklerin devam etmesine yol açmaktadır.

Mevcut okul müdürü seçme kriterleri uygulamada ne tür sorunlara yol açtığı bir başka araştırma sorumuzdur. Araştırma bulgusu, liyakate dayalı atanmanın yapılması isteğidir. Katılımcılar bu koda ilişkin liyakate dayalı atama yapılmadığı sürece güven sorununun devam edeceği yönünde görüş belirtmişlerdir. Yapılan araştırmalarda okul yöneticisi atama sürecinde liyakat ilkesinin ön planda tutulmadığı ifade edilmektedir (Erol, 2021; Özdoğan, 2022). Okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı, kamu politikalarının bir parçasıdır ve disiplinlerarası yöneticilik eğitimi bu alanda kilit rol oynar. Yöneticilerden, artan görev ve sorumluluklar doğrultusunda, toplumsal ve örgütsel yapıları analiz edip etkili liderlik göstermeleri beklenmektedir. Okul, sosyal, kültürel ve ekonomik alanların bir yansımasıdır; bu nedenle yöneticiler, bu dinamikleri çözümleyip okulu dönüştürebilecek kapasitede olmalıdır. Geleneksel anlayışın ötesinde, paydaşlarla iletişim kurabilen, eleştirel düşünebilen, liderlik becerileri gelişmiş bireylerin atanması öncelikli olmalıdır (Aydın Baş & Şentürk, 2017; Şişman, 2002). Araştırma bulguları, mevcut okul müdürü seçme kriterlerinin liyakat ilkesine tam olarak dayandırılmadığını ve bu durumun atama süreçlerinde güven sorunlarıyla ilişkilendirildiğini göstermektedir.

Okul müdürü, okulların yönetilmesinde en üst düzeyde görevlidir. Okul müdürlerinin başta yönetim ve liderlik becerileri olmak üzere mevzuat, iletişim konularında da yetkin olmaları gereği aşikârdır. Çünkü hedef kitlesi insandır. Millî Eğitim Bakanlığının okul müdürü atanması sürecinde yazılı sınav uygulamasına devam etmesine yönelik kararlarını sürdürmesinin gerekli söylenebilir. Yazılı sınav şartına ek olarak eğer mülakat yapılacaksa liyakat esaslı, mesleki kıdem ön planda tutulacağı ve objektif kriterlere dayalı değerlendirme ölçütleri geliştirilmelidir. Çağın gerekleri ve ihtiyaçları temel alınarak güncelleme olasılığı bulunan yönetmeliklerde yer alacak değerlendirme ölçütlerinin somut verilere dayanması gerektiği

söylenbilir. Aynı zamanda okul müdürü adayının aldığı eğitimler de süreçte değerlendirme kapsamına alınabilir.

7528 Sayılı Öğretmenlik Mesleği Kanunu kapsamında Millî Eğitim Akademisinde eğitime alınacak okul müdürü adaylarına kuramsal bilgiler yanında uygulamaya yönelik bilgilerin de verilmesi önerilebilir. İyi örnek uygulamaları kapsamında akademide verilecek eğitimlerde akademisyenlerin yanı sıra okul müdürlerinin de tecrübe paylaşımı konusunda görev alması sağlanabilir. Okul ziyaretleri gerçekleştirilerek örnek uygulamalar yerinde gözlemlenebilir.

Bir okul müdürünün 4+4 şeklinde en fazla 8 yıl aynı okulda görev yapabilmesi, aynı ekip ve kişilerle aynı işlerin uzun süre yapılmasından kaynaklandığı ifade edilen kurumsal körlüğün önlenmesi açısından yerinde bir uygulamadır. Okul müdürü olarak göreve başlayan adayların, süreç içinde çeşitli eğitimlere desteklenmeye devam etmesi gerektiği önerilebilir. Özellikle çatışma yönetimi, öfke kontrolü, liderlik becerilerinin sergilenmesine yönelik eğitimlerin katkıda bulunabileceği söylenebilir.

## KAYNAKLAR

- Akyüz, Y. (2011). Osmanlı döneminden Cumhuriyete geçilirken eğitim-öğretim alanında yaşanan dönüşümler. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 1(2), 9-22
- Akyüz, Y. (2021). *Türk eğitim tarihi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Altın, Hamza. (2008). “1869 Maarif-I Umumiye Nizamnamesi ve öğretmen yetiştirme tarihimizdeki yeri”. *Fırat Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 13(1), 271-283.
- Altıntaş, B. (2022). Okul kültürünün şekillendirilmesinde okul müdürünün rolleri. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 8(65), 2216-2230.
- Aramaz, C., & Çelikten, M. (2025). Türk eğitim sisteminde lider yönetici yetiştirme ve atama süreci. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 12(23), 1-18. <https://doi.org/10.29129/inujgse.1601821>.
- Arslan, E. (2021). Bürokrasiye eleman yetiştiren yöneticilik okulu olarak Enderun Mektebi: Kurumsal bir değerlendirme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 940-964. <https://doi.org/10.33437/ksusbd.872541>.
- Aslanargun, E. (2011). Türkiye’de okul yönetimi ve atama yönetmelikleri. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 6(4), 2646-2659.
- Aydın Baş, E., & Şentürk, E. (2017). Eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirilmelerine ilişkin yönetmelik hakkında okul yöneticilerinin görüşleri. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(2), 119-143.
- Baloğlu, B., Aydın, O., Demir, M.S., Özkoyuncu, E. & Ayat, E. (2022). yönetmelikler ışığında yönetici atamalarının değerlendirilmesi, *Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 8(51), 571-583.
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 13(2), 75-93.
- Boyacı, A. (2020). *Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirme politikaları*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bredeson, P. V. (1985). An analysis of the metaphorical perspectives of school principals. *Educational Administration Quarterly*, 21(1), 29-50. <https://doi.org/10.1177/0013161X85021001004>.
- Bursalıoğlu, Z. (1997). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Can, N., & Çelikten, M. (2000). Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi süreci. *Millî Eğitim Dergisi*, 148(8), 43-50.
- Castillo, F. A., & Hallinger, P. (2017). Systematic review of research on educational leadership and management in Latin America, 1991–2017. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(2), 207-225. <https://doi.org/10.1177/1741143217745882>.
- Çağır, M., & Türk, İ. C. (2017). 1869 Maarif-i Umumiye Nizamnamesi ve Türk eğitim tarihindeki yeri. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4(11), 37-50.
- Çapar, M., & Ceylan, M. (2022). Durum çalışması ve olgubilim desenlerinin karşılaştırılması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(Özel Sayı 2), 295-312.

- Cemaoglu, N. (2005). Türkiye’de okul müdürü yetiştirme ve istihdamı: Var olan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249- 274.
- Çoban, M. (2013). Kadın eğitim kurumu olarak Darulmuallimat ve eğitime katkıları üzerine değerlendirme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, (22), 175-205.
- Çokluk, O., Yılmaz, K., & Oğuz, E. (2011). Nitel bir görüşme yöntemi: Odak grup görüşmesi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 4(1), 95-107. <https://keg.aku.edu.tr/arsiv/c4s1/c4s1m6.pdf>.
- Dağtekin, M., Eker, S. B., İçözlü, F., Tunç, E., Özboğa, M., & Cengiz, S. (2022). Türkiye’de okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmeleri. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9 (33), 323-355. <http://dx.doi.org/10.29228/INESJOURNAL.66382>.
- Delors, J. (1996). *Learning: The treasure within. Report to UNESCO of the international commission on education for the twenty-first-century, Paris UNESCO 1996. Internationales Jahrbuch Der Erwachsenenbildung*, 24(1). doi:10.7788/ijbe.1996.24.1.253.
- Demir, S. (2023). Türkiye’de okul müdürü yetiştirme tarihçesi ve XIV. Milli Eğitim Şurasıyla ilgili olarak Türkiye’de okul müdürü yetiştirme üzerine bir model önerisi. *Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi*, 10(97), 1612-1630. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8210009>.
- Ergün, H. (2019). 1998 ile 2018 yılları arasında yürürlükte olan yönetici atama yönetmeliklerindeki okul müdürü değerlendirme ölçütlerinin karşılaştırılması. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(3), 141-152. <https://doi.org/10.18506/anemon.469153>.
- Erol, İ. (2021). Türkiye’de okul müdürlerinin belirlenmesinde liyakat ilkesi. *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 2(1), 54-64.
- Garza, E., Drysdale, L., Gurr, D., Jacobson, S. L., & Merchant, B. L. (2014). Leadership for school success: Lessons from effective principals. *The International Journal of Educational Management*, 28(7), 798 – 811. DOI: 10.1108/IJEM-08-2013-0125.
- Gurmu, T. G. (2019). Primary school principals in Ethiopia: Selection and preparation. *Educational Management Administration and Leadership*, 1-31, 174114321983667. doi:10.1177/1741143219836673
- Gülcan, C. (2021). Nitel bir veri toplama aracı: Odak (focus) grup tekniğinin uygulanışı ve geçerliliği üzerine bir çalışma. *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 94-109.
- Gümüşeli, A. D. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28, 531-548.
- Kovačević, J., Mujkić, A., & Kapo, A. (2020). Examining school leadership in a transitional context: A mixed-methods study of leadership practices and school cultures as mechanisms of educational change. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(1), 219-244. <https://doi.org/10.1177/1741143220971286>.
- Lindseth A., & Norberg, A. (2022.) Elucidating the meaning of life world phenomena. A phenomenological hermeneutical method for researching lived experience. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 36(3), 883–890.
- Liu, Y., Bellibas, M. S., & Gumus, S. (2020). The effect of instructional leadership and distributed leadership on teacher self-efficacy and job satisfaction: Mediating roles of supportive school culture and teacher collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 430-453. <https://doi.org/10.1177/1741143220910438>.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. (2nd ed). Thousand Oaks, New York, CA: Sage.
- Okçu, V. (2011). Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin mevcut durum, beklentiler ve öneriler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(37), 244-266.
- Özdoğan, A. (2022). Okul yöneticilerinin atanmaları sürecine ilişkin okul müdürlerinin görüşleri. *School Administration Journal*, 2(2), 129- 145.
- Özmen, F., & Kömürlü, F. (2010). Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 25-33.
- Öztürk, M. B., & Akkuş, M. (2020). Japonya, Güney Kore, Singapur ve Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(1), 65-79.
- Polat, A. (2022). Nitel araştırmalarda yarı-yapılandırılmış görüşme soruları: Soru form ve türleri, nitelikler ve sıralama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(Özel Sayı 2), 161-182. <https://doi.org/10.18037/ausbd.1227335>.
- Recepoğlu, E., & Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Turkish Studies*, 9(2), 1817, 1845. DOI: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.6136>

- Resmî Ceride (1926). Maarif teşkilatına dair kanun (Sayı: 338). ([https://www5.tbmm.gov.tr/tutanaklar/KANUNLAR\\_KARARLAR/kanuntbmmc004/kanuntbmmc004/kanuntbmmc00400789.pdf](https://www5.tbmm.gov.tr/tutanaklar/KANUNLAR_KARARLAR/kanuntbmmc004/kanuntbmmc004/kanuntbmmc00400789.pdf) Erişim tarihi: 01. 05. 2025 ).
- Resmî Gazete (23 Eylül 1998). Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik (Sayı: 23472). <http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/23472.pdf> Erişim tarihi: 19.10.2024.
- Resmî Gazete (5 Şubat 2021). Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliği (Sayı: 31386) . <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/02/20210205-1.htm> Erişim tarihi: 18.10.2024.
- Resmî Gazete (10 Ekim 2024). Öğretmenlik Mesleği Kanunu (Kanun no: 7528). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2024/10/20241018-1.htm> Erişim tarihi: 20.10.2024.
- Resmî Gazete (1 Mart 2024). Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğinde değişiklik yapılmasına dair yönetmelik (Sayı: 32476). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2024/03/20240301-8.htm> Erişim tarihi: 11.04.2025.
- Sabuncuoğlu, S. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sezer, Ş., & Engin, G. (2021). Okullara yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin yönetici görüşleri: Durum çalışması. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 46(206), 263-280. <http://dx.doi.org/10.15390/EB.2020.9621>.
- Süngü, H. (2012). Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere’de okul müdürlerinin atanması ve yetiştirilmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 2(1), 33-48.
- Stringer, P., & Hourani, R. B. (2015). Transformation of roles and responsibilities of principals in times of change. *Educational Management Administration and Leadership*, 44(2), 224–246. doi:10.1177/1741143214549971.
- Şahin, M., & Üstüner, M. (2016). Millî Eğitim Bakanlığının teşkilat ve görevleri hakkındaki kararnameye ilişkin okul müdürlerinin görüşleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(25), 373- 392.
- Şişman, M. ve Taşdemir, İ. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*.(1. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Türnüklü, D. A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilir nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(24), 543-559.
- Tabancalı, E., & Su, Y. (2021). Okul müdürlerinin rol belirsizliği. *Journal of Qualitative Research in Education*, 25, 344-368. doi: 10.14689/enad.25.15.
- Uzundağ, V. (2020). Millî Eğitim Bakanlığı yönetici seçme kriterlerinin öğretmenler üzerindeki etkisi (Şanlıurfa ili örneği). *Anadolu Eğitim Dergisi*, 2(3), 52-62.
- Ünal, E. (2023). Okul müdürlerinin ders denetimindeki rolü: öğretmen performansı ve öğrenci başarısı üzerine nitel bir araştırma. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 9(73), 3958-3969. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/sm ryj.70944>.
- Üstün, A., & Arslan, B. (2021). Okul yöneticilerinin yönetici atama süreçleri ile ilgili tutumları. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 8(4), 424-445.
- Yardibi, N., & Küçük, F. (2015). Analysis of manager selection and appointment to educational organizations process in Turkey. *Education*, 136(1), 92-100.
- Yavuz, Y., & Çakır, P. (2022). PISA’da başarılı olan ülkeler ile Türkiye’ de okul yöneticilerini seçme, atama ve yetiştirme süreci. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 53, 427, 447. <https://doi.org/10.53444/deubefd.1067990>
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yılman, M. (2006). Eğitimin tarihsel temelleri. Ö. Demirel ve Z. Kaya (Ed.), *Eğitim bilimine giriş içinde* (ss. 23-51). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Yılmaz, K. (2024). Okul yöneticiliği meslekleşmeden okul müdürleri güçlenebilir mi? *Okul Yönetimi Dergisi*, 4(2), 106-110.
- Taymaz, H. (2000). *Okul yönetimi*. (5. Baskı).Ankara: Pegem Yayıncılık.

## Notlar

**Yazar Çıkar Çatışması Beyanı:** Yazarların beyan edeceği bir çıkar çatışması yoktur.

**Yazar Katkısı:** Yazarlar bu araştırmanın her bölümüne eşit derecede katkı sağlamıştır.

## EXTENDED ABSTRACT

### The Role of School Principals in Türkiye, Their Appointment Qualifications and Difficulties Encountered in Selection Processes and Solution Proposals

In this study, it is aimed to determine the difficulties related to the role, selection, training and appointment of school principals in Türkiye and to determine the solution proposals. For this purpose, phenomenology, one of the qualitative research designs, was taken as a basis. Criterion sampling method was used to determine the study group in the study. In this study, it was tried to reveal the roles of school principals in selecting, appointing and training school principals and school principals according to the opinions of 9 school principals working in primary, secondary, Anatolian high school and science high school by using a semi-structured interview form prepared by the researchers. In the research, the role of school principals, the difficulties related to their selection, training and appointment and solution suggestions were revealed according to the opinions of the school principal. The findings of the research show that there are some problems regarding the roles of school principals, selection, appointment and training of school principals. One of these problems is that there is uncertainty about what the roles of school principals are. Another of the findings of the research is that the participants agree that the exam requirement should be applied in the selection and appointment process of school principals. Another research finding is the desire for merit-based appointments. The findings to be obtained from this research will be based on the decisions to be taken in the selection and appointment of candidates for the post of school principal and the planning of professional development processes; It is envisaged that it will allow the field to be shaped in a way that meets its needs and contributes to the qualified manager profile.

**Keywords:** *School Principal, School Principal Roles, School Principal Selection, School Principal Appointment, School Principal Training*

**Introduction:** Due to the increasing diversity of students, the individualization of learning experiences, and the rising expectations of school stakeholders, leadership skills are becoming increasingly important in today's schools. The growth of educational institutions has transformed school leadership into a multi-dimensional and increasingly complex structure to manage. This situation necessitates the diversification and versatility of the skills required to lead schools. It is essential for individuals who will take on school leadership roles to attain professional specialization in order to ensure effective school management. Research and existing reports clearly justify the need for standardized principles regarding the training of school principals, along with their underlying reasons (Delors, 1996; Gurmu, 2019; Öztürk & Akkuş, 2020).

When we look at the current practice of the Ministry of National Education in appointing and training education administrators, according to the Regulation on the Selection and Assignment of Administrators to Educational Institutions Affiliated to the Ministry of National Education published in the Official Gazette on February 5, 2021, those who will be appointed as school principals are required to (i) get a passing grade from the written exam, (ii) take the said exam, (ii) participate in the educational management certificate program organized by the General Directorate of Teacher Training and Development. conditions have been introduced.

The main problem of this research is to reveal how the problems encountered in the process of selecting, appointing and training school principals are shaped within the framework of the principles of role, competence and objectivity in these processes, according to the opinions of school principals working in primary, secondary, Anatolian high school and science high schools. In this context, answers to the following questions were sought.

1. What do you think are the main roles of school principals in educational institutions?
2. What do you think are the professional and managerial qualifications required to be appointed as a school principal?
3. What do you think are the reasons why objective criteria cannot be applied in the selection of school principals?
4. What kind of problems do the current criteria for selecting a school principal cause in practice?

**Method:** In this study, it is aimed to determine the role of school principals in Türkiye and the difficulties encountered in their selection, training and appointment and suggestions for the solution of these difficulties. In this direction, the phenomenology design, which is one of the qualitative research designs, has been adopted.

The study group of the research consists of 9 school principals working in primary, secondary, Anatolian high school and science high school in Kayseri in the 2024-2025 academic year. Criterion sampling was used to determine the

study group in the study. Criterion sampling is a type of sampling used to examine situations that meet a set of predetermined criteria (Baltacı, 2018).

The data of the study were collected with a semi-structured interview form prepared by the researchers. In semi-structured interviews, the interviewer takes care to prepare the questions in advance and present them in a way that can be easily understood by the participant. During the interview, if the questions are not clear enough or unexpected situations develop, they make instant arrangements on these questions and direct them to the participant in a more appropriate way (Polat, 2022; Türnüklü, 2000). In the preparation of the interview form, a literature review was made; a conceptual framework was created regarding role, competence, selection and training of school principals.

Legal approval was obtained for the conduct of the study with the permission of Istanbul Gedik University ethics commission. The data collection process is based on the voluntary participation of the participants. Within the scope of the preparations to be made before the research, school principals were contacted via e-mail and informed about the subject, purpose, method and questions of the study. School principals who provided positive feedback were contacted and informed about the place, date and time of the research. The participants were informed that the data obtained during the research will only be used for the current research and that their identity information will not be shared anywhere. During the research, the participants were made to sign a voluntary participation form. 9 school principals working in primary, secondary, Anatolian high school and science high school participated in the study. The interviews were held in the afternoon and in the meeting room of the school building with all the participants in the 2024-2025 academic year so that school principals could express themselves freely.

Ensuring internal validity in qualitative research depends on the consistency of the researcher in the stages of data collection, analysis and interpretation and explaining how this consistency is achieved. For this, various methods such as long-term interaction, in-depth data collection, diversification, expert review and participant confirmation are used (Yıldırım & Şimşek, 2016). In order to ensure internal validity in this study, the interviews were conducted in a depth that would allow the participants to discuss the roles, selection, appointment and training of school principals in all their dimensions.

This research has the ethics committee permission given by the institution of Istanbul Gedik University on 03/12/2024 with the decision numbered E-56365223-050.04-2024.137548.224. As the authors of the study, we declare that we do not have any declaration of interest/conflict.

**Results:** In this study, it has been tried to reveal the roles of school principals in selecting, appointing and training school principals and school principals according to the opinions of school principals working at all levels and in all types of schools. The findings suggest that there are some problems with school principal roles, selecting, appointing and raising a school principal.

Looking at the findings of the research, the uncertainty about the roles of the school principal is among the expressions expressed. In a study, it was found that school principals determine their roles situationally (Tabanlı & Su, 2021).

Another finding of the research is that there is a consensus that an exam should be applied in the process of selecting and appointing school principals. In the studies conducted, the participants stated that the appointments made according to the results of the central exam were received more positively in schools (Uzundağ, 2020) and that the exam should be supported by some forms (Özdoğan, 2022).

According to the research findings, the lack of objective criteria for the selection of school principals is among the repeated codes. Especially the constant changes in regulations are among the issues criticized. In the researches conducted, it is stated that the amendments in the regulations have criticisms on the subject and do not eliminate the inconsistencies and uncertainties related to the subject (Recepoglu & Kılınç, 2014; Üstün and Arslan, 2021). Another research finding is the desire to make merit-based appointment. Respondents expressed the opinion that the trust problem will continue as long as merit-based appointments are not made regarding this code. In the researches, it is stated that the principle of merit is not prioritized in the process of appointing school administrators (Erol, 2021; Özdoğan, 2022).

**Conclusion:** The school principal is the highest official in the management of schools. It is obvious that school principals should be competent in legislation and communication, especially in management and leadership skills. Because its target audience is human. It can be said that it is necessary for the Ministry of National Education to continue its decisions to continue the practice of written exams in the process of appointing school principals. In addition to the written exam requirement, if an interview is to be conducted, merit-based and objective criteria should be developed. It can be said that the evaluation criteria to be included in the regulations, which are likely to be updated based on the requirements and needs of the age, should be based on concrete data. At the same time, the trainings received by the school principal candidate can also be included in the evaluation in the process.

Within the scope of the Teaching Profession Law No. 7528, it may be recommended to give practical information as well as theoretical information to the school principal candidates who will be trained at the National Education Academy. Within the scope of good practice practices, it can be ensured that school principals as well as academicians take part in sharing experience in the trainings to be given in the academy. School visits can be carried out and sample practices can be observed on site. The fact that a school principal can work in the same school for a maximum of 8 years in the form of 4 + 4 is a good practice in terms of preventing institutional blindness, which is stated to be caused by doing the same work for a long time with the same team and people. It can be suggested that candidates who start working as school principals should continue to be supported in various trainings during the process. In particular, it can be said that trainings on conflict management, anger management, and the demonstration of leadership skills can contribute.