

Türkiye’de Okul Yöneticisi Görevlendirmeye İlişkin Yönetici Adayı Görüşleri *

The Opinions of the Principal Candidates on Assignment Process of School Administrators in Turkey

Nezahat GÜÇLÜ¹, Fatih ŞAHİN², Burcu YAVUZ TABAK³, Emre SÖNMEZ⁴

¹Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi A.B.D. nguclum@gmail.com

²Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi A.B.D. fatihsahin65@gmail.com

³Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi A.B.D. burcuuyavuz_85@hotmail.com

⁴Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi A.B.D. emrealpaysonmez@gmail.com

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticisi adaylarının görevlendirilmeleri sürecinde esas alınan ölçütlere ve uygulamalara ilişkin görüşlerini incelemektir. Olgubilim desenindeki bu nitel araştırmada, veri toplamak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Çalışma grubu, maksimum çeşitlilik örnekleme ve ölçüt örnekleme teknikleriyle belirlenen 30 okul yöneticisi adayından oluşmaktadır. Verilerin analizinde, betimsel ve içerik analizi teknikleri birlikte kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticisi görevlendirme sürecinde birçok paydaşın sürece dâhil ediliyor olması objektiflik ve demokratik yönetim anlayışı bakımından önemli görülmektedir. Bununla birlikte, yansızlığın sağlanabilmesi için informal güç odaklarının değerlendirme sürecini etkilememesi gerektiği belirtilmektedir. Bu doğrultuda, süreç içerisindeki eksikliklerin giderilmesi ve değerlendirme ölçütlerinin şeffaf bir şekilde uygulanması için uygun yasal düzenlemelerin yapılması önemli görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici Görevlendirme, Okul Yöneticisi Adayı, Okul Yöneticisi Görevlendirme Yönetmeliği

* Bu çalışma, Ankara Üniversitesi tarafından 13-15 Mayıs 2015 tarihleri arasında gerçekleştirilen Uluslararası Eğitim Kongresi: Gelecek İçin Eğitim başlıklı bilimsel etkinlikte bildiri olarak sunulmuştur.

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine how school administrator candidates perceive the criteria and implementations taken as a basis in the assignment of school administrators in the context of legislation related to the assignment of school administrators to educational institutions. In this phenomenological research which is designed under qualitative research method, a semi- structured interview form was used to gather data. The study group consists of 30 school administrator candidates who were determined by using opposite situation and maximum variation sampling methods. Qualitative data analysis techniques, descriptive analysis, and content analysis were used all together to analyze the data. According to the results of the study, in the process of assigning school executives, using some evaluation criteria and including many stakeholders were seen important in terms of objectivity and democratic management approach. However, it would be beneficial not to include informal pressure groups in this process with the purpose of ensuring impartiality. At the end of the study, it was suggested that appropriate legislative regulations should be conducted to overcome the deficiencies in the process, and to implement criteria perspicuously.

Keywords: Assignment of Administrator, Principal Candidate, Legislation for Assignment of Principal

GİRİŞ

Okul yöneticilerinin seçimi ve ataması günümüze kadar eğitim sistemlerinde önemli bir konu olmuş ve olmaya da devam etmektedir. Okul yöneticilerinin hangi yeterliklere sahip olması gerektiği, kimler tarafından ve nasıl seçileceği, görev sürelerinin ne olacağı her dönem tartışılan konular arasında yer almaktadır. İlgili alanyazındaki araştırmalarda, okul yöneticisi seçme ve atama süreçleri incelenerek liyakat sahibi adayların yöneticiliğe seçilmesine ve yönetici yetiştirme süreçlerinin önemine vurgu yapılmaktadır (Aslanargun, 2011; Baltzell ve Dentler, 1983; Balyer ve Gündüz, 2011; Blackmore, Thomson ve Barty, 2006; Işık, 2003; Karip ve Köksal, 1999; Korkmaz, 2005; Kwan ve Walker, 2009; Rammer, 2007; Şişman ve Turan, 2004; Walker ve Kwan, 2012; Winter ve Jaeger, 2002). Okul yöneticisinin, sürdürülebilir okul başarısı sağlamada önemli bir rolü bulunmaktadır (Hallinger ve Heck, 1998). Bu sebeple, okul yöneticisinin niteliğini artırmaya yönelik birçok araştırma yapılmakta (Kirkpatrick, 2000; Rossmiller, 1992), hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarıyla okul

yöneticilerinin veya yönetici adaylarının yönetsel yeterlikleri artırılmaya çalışılmaktadır (Özcan ve Bakioğlu, 2010).

Okul yöneticisi seçme ve atama ölçütleri farklı şekillerde ele alınmakta, bu doğrultuda okul yöneticileri farklı uygulamalarla belirlenmektedir. Okul yöneticisi seçme sürecinde arz ve talep bakış açılarının birlikte ele alınması gerektiği belirtilmektedir. Yönetici atamaya yetkili kurum ve kişilerin okul yöneticisinde aradığı nitelik ile potansiyel yönetici adaylarının yöneticiliğe bakış açıları farklılaşabilmektedir. Aday belirleme sürecinde belirlenen ölçütlerin, etkili seçim sürecinin temellerini oluşturduğu ifade edilmektedir (Kwan ve Walker, 2009). Okul yöneticisi seçme sürecinde en çok iletişim, kültür, sosyallik, odaklanma ve görünürlük ölçütleri öne çıkmaktadır (Rammer, 2007). Ayrıca, eğitim kurumlarına yönetici seçme süreci; (1) genel yönetsel beceriler, (2) iletişim ve sunum becerileri, (3) tecrübe ve güven ve (4) bağlılık ve dış bağlantılar olmak üzere dört temel ölçüt bağlamında ele alınmaktadır (Kwan ve Walker, 2009).

Okul yöneticisi belirleme sürecinde, yönetici adaylarında aranan niteliklerin yanı sıra okul yöneticisi seçme süreci aşamaları da önemlidir. Okul yöneticisi seçme süreci Walker ve Kwan (2012) tarafından üç aşamada ele almaktadırlar. Birinci aşamada, boş kadrolar için uygun yönetici adayları belirlenmekte; ikinci aşamada, belirlenen adaylar arasından seçim yapılmakta; son aşamada ise, seçilen yöneticilerin görev yerlerine atamaları gerçekleştirilmektedir. Diğer taraftan okul yöneticisi belirleme sürecinde; değerlendirme merkezleri, kişilik testleri, örnek olay ve problem çözme gibi farklı yöntemlerin kullanıldığı da belirtilmektedir (Kwan ve Walker, 2009). Ayrıca, aday seçme işleminin kimler tarafından ne şekilde yapıldığıyla ilgili olarak Finlandiya Ulusal Eğitim Kurulunun [FNBE] 16 ülkeyi inceleyerek topladığı verilerle hazırladığı çalışmaya göre; birçok ülkede okul yöneticileri, bir dernek temsilcisi, çok üyeli bir komite-kurul veya önde gelen bir resmi yetkili tarafından seçilmektedir. Öte yandan Almanya, Fransa, Güney Kore ve Çin'de (Şangay) okul yöneticileri, okul yönetimi içerisinde yer almayan kişiler tarafından seçilmektedir (Taipale, 2012).

Türkiye'de okul yöneticisi seçme ve görevlendirme sürecinde, yıllar boyunca farklı uygulamaların yapıldığı görülmektedir (Recepoğlu ve Kılınç, 2014). 29026 sayılı Resmi

Gazete (2014) ile yürürlüğe giren, *Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik* ile farklı bir uygulamaya geçilmiş, bu uygulamayla birlikte okul müdürlüğüne görevlendirme işlemi (i) görev süresinin uzatılması, (ii) ilk defa görevlendirme ve (iii) yeniden görevlendirme şeklinde tanımlanmıştır. Bu yönetmeliğe göre, okul yöneticisi dört yıllığına görevlendirilmekte ve bir okul yöneticisi aynı unvanla aynı eğitim kurumunda sekiz yıldan fazla süreyle yönetici olarak görev yapamamaktadır. Ayrıca, dört yıllık görev süresi sona eren ve sekiz yıllık müdürlük süresini tamamlayan adaylar için değerlendirme yapılmakta, müdürlerden halen görev yapmakta oldukları eğitim kurumundaki görevlerinin uzatılması için elektronik ortamda başvuruda bulunmaları istenmektedir. Yapılan değerlendirme sonucunda 100 üzerinden 75 ve daha üstü puan alanların görev süreleri il millî eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayı ile uzatılmaktadır. Okul müdürlüğünde dört yıllık veya aynı eğitim kurumunda sekiz yıllık müdürlük süresini tamamlayıp yapılan değerlendirme sonucunda 100 üzerinden 75 ve daha üstü puan alanlardan görev süresinin başka eğitim kurumunda uzatılmasını isteyenlerin başvuruları da elektronik ortamda alınmaktadır. Diğer taraftan ilk defa ve yeniden müdür olarak görevlendirilmek üzere başvuruda bulunanlar, il millî eğitim müdürlüğünün oluşturduğu komisyon tarafından değerlendirilmektedir. Değerlendirme sonucunda oluşan puan sıralamasına göre en yüksek puan alandan başlamak üzere, boş eğitim kurumu müdürlüğü sayısının üç katı aday sözlü sınava alınmaktadır. Sözlü sınavda adaylar, a) mevzuat, b) analitik düşünme ve analiz yapabilme kabiliyeti, c) temsil kabiliyeti ve liyakat düzeyi, ç) muhakeme gücü ve kavrayış düzeyi, d) iletişim becerileri, özgüveni ve ikna kabiliyeti ve e) genel kültür yeterlikleri açısından değerlendirilmektedir. Sözlü sınavda 70 ve üzerinde puan alanlar başarılı sayılmaktadır. Sözlü sınavda başarılı olan adayların görevlendirmeye esas puanları; değerlendirme formu üzerinden aldıkları puanın yüzde ellisi ile sözlü sınavdan aldıkları puanının yüzde ellisinin toplamı üzerinden belirlenmektedir. Müdür yardımcı ve müdür yardımcısının görevlendirilmesi ise, yeni görevlendirilen müdürün inhası, il millî eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayı ile yapılmaktadır.

Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin 2014 yılı görevlendirmeleri ilgili yönetmelik (Resmi Gazete, 2014) kapsamında yapılmıştır. Ancak bu uygulamaya yönelik olarak yönetici görevlendirmede esas alınan ölçütlere, değerlendirmeyi yapan kişi veya kurumlara ve değerlendirme sürecine ilişkin kamuoyunda farklı tartışmalar gündeme gelmiştir. Bu tartışmaların odağında olan okul yöneticisi adaylarının değerlendirme sürecine ilişkin görüşlerinin incelenmesi; değerlendirme sürecinin etkililiğinin ortaya konmasına ve sürecinin iyileştirilmesine katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda görevlendirme sürecine ilişkin okul yöneticisi adaylarının görüşlerinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmada 29026 sayılı Resmi Gazete (2014) ile yürürlüğe giren, Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik uyarınca yönetici adaylarının, okul yöneticisi görevlendirmede esas alınan ölçütleri ve uygulamaları nasıl algıladığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki alt problemlere cevap aranmaktadır:

1. Okul yöneticisi adaylarının, değerlendirme yapan kişi veya kurumlara ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Okul yöneticisi adaylarının, değerlendirme ölçütlerine ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Okul yöneticisi adaylarının, değerlendirme sürecinin işleyişine ilişkin görüşleri nelerdir?
4. Okul yöneticisi adaylarının görüşleri, ortak özellikleri bakımından hangi kavramsal kategorilerde toplanmaktadır?

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Bu araştırma, olgubilim (fenomenoloji) araştırma deseninde kurgulanan nitel bir çalışmadır. Olgubilim deseni, farkında olunan ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir kavrayışa sahip olunmayan olgulara odaklanılmasını sağlamaktadır. Olguların, yaşadığımız dünyada olaylar, deneyimler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar

gibi çeşitli biçimlerde ortaya çıkabileceği ifade edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Olgubilim araştırmalarda, kişi veya kişilerin bir olgu hakkındaki biliş ve deneyimleri ele alınmaktadır (Johnson ve Christensen, 2012). Bu doğrultuda araştırmada, okul yöneticisi adaylarının okul müdürü görevlendirme sürecine ilişkin algılarını nitel araştırma yöntemiyle belirlemek amaçlanmaktadır.

Çalışma Grubu

Bu araştırmada, amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme ve ölçüt örnekleme teknikleri kullanılmıştır. Johnson ve Christensen (2010) birden fazla örnekleme yönteminin kullanıldığı bu tür araştırmalar için karışık amaçlı örnekleme yöntemi ifadesini kullanmaktadır. Örneklemede maksimum çeşitliliği sağlamak için bulunduğu kuruma yeniden görevlendirmesi yapılan sekiz, başka bir eğitim kurumuna yeniden görevlendirmesi yapılan sekiz, bir eğitim kurumuna ilk defa görevlendirmesi yapılan 10 ve görevlendirmesi yapılmayan dört olmak üzere toplam 30 okul yöneticisi adayıyla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada ölçüt olarak görevlendirmesi yapılan ve görevlendirmesi yapılmayan adaylar belirlenmiştir.

Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Rumuz	Yaş	Kıdem	Görevi	Önceki Görevi	Görevlendirilme Durumu
Mehmet	40	6	Öğretmen	Okul Md	Görevlendirilmedi
Mustafa	48	13	Okul Md.	M. Yrd.	İlk defa
Ahmet	45	13	Öğretmen	Okul Md.	Görevlendirilmedi
Ali	60	30	Öğretmen	Okul Md.	Görevlendirilmedi
Fatma	48	6	Okul Md.	Öğretmen	Başka kuruma
İbrahim	49	12	Okul Md.	M. Yrd.	Başka kuruma
İsmail	49	5	Okul Md.	Okul Md.	Başka kuruma
Hüseyin	39	10	Öğretmen	M. Yrd.	Başka kuruma
Osman	50	15	Okul Md.	Okul Md	Başka kuruma
Yusuf	47	5	Okul Md.	M. Yrd.	İlk defa
Murat	40	15	Okul Md.	Okul Md.	Kurumuna
Ömer	50	15	Öğretmen	Okul Md.	Görevlendirilmedi
Hasan	45	13	Okul Md.	M. Yrd.	İlk defa
Âdem	50	25	Okul Md.	Okul Md.	Başka kuruma
Hakan	43	11	Okul Md.	M. Yrd.	İlk defa
Ayşe	38	3	Okul Md.	M. Yrd.	İlk defa

Tablo 1. (devamı)

Emine	43	9	Okul Md.	M. Yrd.	İlk defa
Emre	45	20	Okul Md.	Okul Md.	Kurumuna
Kadir	49	4	Okul Md.	M. Yrd.	İlk defa
Ramazan	48	15	Okul Md.	Okul Md.	Kurumuna
Halil	48	6	Okul Md.	M. Yrd.	İlk defa
Süleyman	50	15	Okul Md.	Okul Md.	Başka kuruma
Abdullah	48	13	Okul Md.	M. Yrd.	İlk defa
Mahmut	42	10	Okul Md.	Okul Md.	Kurumuna
Süleyman	57	20	Okul Md.	M. Yrd.	İlk defa
Salih	36	1	Okul Md.	Öğretmen	İlk defa
Hatice	49	26	Okul Md.	Okul Md.	Kurumuna
Fatih	45	3	Okul Md.	M. Yrd.	İlk defa
Zeynep	34	7	Okul Md.	M. Yrd.	İlk defa
Elif	43	15	Okul Md.	Okul Md.	Kurumuna

Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Bu çalışmada, araştırmacılar tarafından geliştirilmiş yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış bir görüşme formunda genellikle temel bazı sorular ve bu soruları destekleyen alt sorular ve tamamlayıcı sorular bulunmaktadır. Tamamlayıcı sorular, konu hakkında daha fazla bilgi elde etmek için sondalar şeklinde de düzenlenebilir (Coleman, 2012). Veri toplama aracında, araştırma problemleri kapsamında beş soru bulunmaktadır. Bu soruların hazırlanmasında alan uzmanı görüşüne başvurulmuş, soruların anlaşılabilirliğini sağlamak için bir Türk dili uzmanından destek alınmıştır.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma verileri, katılımcılarla yüz yüze görüşme şeklinde toplanmıştır. Toplanan verilerin inandırıcılığını ve aktarılabilirliğini sağlamak için uzman görüşü, katılımcı teyidi, uzun süreli etkileşim ve ayrıntılı betimleme teknikleri uygulanmıştır. Doğru bilgiye ulaşma konusunda gereken önlemlerin alınması ve araştırma sürecini ve verileri açık ve ayrıntılı bir biçimde, yani bir başka araştırmacının değerlendirmesine olanak verecek biçimde tanımlanması, nitel araştırmacının karşılaması gereken önemli beklentilerdir (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Verilerin analizinde, nitel veri analizi tekniklerinden betimsel analiz ve içerik analizi tekniği birlikte kullanılmıştır. Betimsel analizde, katılımcı görüşlerini çarpıcı bir şekilde yansıtmak için doğrudan alıntılara sık sık yer verilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Araştırmada veriler analiz edilirken öncelikle veriler dikkatli bir şekilde incelendikten sonra kavram veya kavram setlerinden kodlamalar yapılmış ve belirlenen kodlar bütüncül bir yaklaşımla sentezlenerek araştırma bulgularına dönüştürülmüştür.

BULGULAR

Okul yöneticisi görevlendirmeye ilişkin yönetici adaylarıyla yapılan görüşmeler sonucunda Tablo 2'deki temalar ve kodlar ortaya çıkmıştır.

Tablo 2. Okul Yöneticisi Görevlendirmeye İlişkin Temel Temalar ve Kodlar

TEMALAR	KODLAR	n
DEMOKRATİK KATILIM	Çalışma ekibi	18
	Aktif rol	17
	Katılımcı sayısı	13
	Demokratik anlayış	12
POLİTİK ETKİ	Siyasi-politik baskı	17
	Sendikal etki	10
	Siyasal eğilim	7
	Koalisyon	6
	Değerlendirmede puanlama	4
TARAFSIZLIK	Nesnellik	23
	Çok yönlü değerlendirme	17
LİYAKAT	Performans ölçütleri	10
	Eksik bilgi	16
OLASI YANSIMALAR	Göreve uygunluk	14
	İklim	17
	Eğitimde nitelik	11
	Yönetsel beceri	8

Demokratik Katılım

Okul yöneticisi görevlendirme kriterlerinin, okul müdürüne kendi ekibini oluşturma fırsatı vermesi, katılımcıların yarısından fazlası tarafından önemli bulunmuştur ($n = 18$). Mustafa, “okul müdürünün yardımcılarını seçmede inisiyatif kullanması çok iyi oldu” derken; Osman “okul müdürü çalışacağı kişileri kendi seçmelidir” diyerek bu konuda olumlu bir görüş belirtmiştir. Ayşe “bu uygulama gayet iyi. Sonuçta herkes kendi kadrosuyla çalışmak ister” şeklinde Osman ile benzer bir görüşü ifade etmiştir. Ancak, okul müdürünün yardımcılarını seçmesi yönünde olumlu görüş belirtmekle birlikte kaygılarını dile getiren katılımcılar da olmuştur. Yöneticilikte altıncı hizmet yılında olan Fatma, “güzel bir anlayış ama yeni atandığımız okulda bulunan öğretmenleri yeterince tanımadığımız için müdür yardımcısı seçmede sorun yaşıyoruz” şeklinde kaygısını ifade etmiştir.

Katılımcı görüşlerine göre okul yöneticisi görevlendirmede, okulun iç ve dış paydaşlarının süreçte aktif rol alması ($n = 17$) ve değerlendirme sürecinin demokratik bir anlayışı yansıtması ($n = 12$) olumlu görülmele birlikte değerlendirme sürecine sınırlı sayıda kişinin dâhil edilmesinin bir eksiklik olarak görülmüştür ($n = 13$). Müdür yardımcılığından okul müdürlüğüne görevlendirilenlerden İbrahim, “değerlendirme sürecine bütün öğretmenler dâhil edilmelidir” derken; Zeynep ise “okulun iç paydaşların değerlendirme yapmasının doğru olduğunu düşünüyorum, ancak bu değerlendirmenin tüm öğretmenler, veliler ve öğrenciler tarafından yapılması gerektiğine inanıyorum. Yalnızca birkaç kişinin değerlendirme yapmasını doğru bulmuyorum” diyerek benzer bir görüş ortaya koymuştur.

Politik Etki

Katılımcıların yarısından fazlası ($n = 17$), değerlendirme sürecinde siyasi-politik baskı yaşandığını ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar ise, okul yöneticisi adaylarının siyasal eğilimlerinin değerlendirme sürecinde belirleyici olduğu şeklinde görüş belirtmişlerdir ($n = 7$). Yeniden okul müdürlüğüne görevlendirilen Murat, “siyasi baskılar değerlendirme sürecini olumsuz etkiliyor” derken; ilk defa okul müdürlüğüne

görevlendirilen Yusuf, “ülkemizde yapılan değerlendirmeler yapılan işin kalitesine göre değil, otoriteye yakınlık ile ilişkilendiriliyor” şeklinde olumsuz görüş belirtmiştir. Değerlendirme yapan kişinin, bu gücünü yönetici adayına karşı bir baskı veya çıkar aracı olarak kullanabileceği yönünde kaygısını ifade eden katılımcılar olmuştur. Hakan, “bu değerlendirme süreci, okul müdürlerinin görev yapmasını engelleyebilir ve herkese mavi boncuk dağıtmasına yol açabilir” şeklinde kaygısını ifade etmiştir. İlk defa okul müdürlüğüne görevlendirilen Emine ise, düşüncelerini şöyle ifade etmiştir: “Okul paydaşlarının memnuniyeti önemli ve gereklidir, ancak bu durumun koz olarak kullanılması okul müdürünün etkisini azaltabilir ve okul müdürünün saygınlığına zarar verebilir.”

Katılımcıların üçte biri ($n = 10$) okul yöneticisi görevlendirme sürecinde eğitim sendikalarının aktif rol oynadığını ve karar süreçlerini etkilediklerini, bunun da kendileri açısından olumsuz bir durum olduğunu ifade etmişlerdir. Murat “sendikal baskı olduğundan değerlendirmeyi olumsuz görüyorum” derken; İbrahim de benzer şekilde “sendikal özelliklere bakılarak değerlendirmeler yapıldı” diyerek değerlendirme sürecine ilişkin olumsuz bir görüş ortaya koymuştur. Ayrıca, yönetici adaylarının değerlendirme yapacak kişilerle koalisyonlar kurmaya çalışacağı ($n = 6$) görüşü de siyasi-politik bağlamda değerlendirilebilir.

Değerlendirme sürecinde ağırlıklı değerlendirme puanlarının üst yönetim birimleri tarafından veriliyor olması da katılımcılar tarafından eleştirilmiştir ($n = 4$). Okul müdürü olarak görevlendirilmesi yapılmayan Mehmet, “100 puanlık değerlendirme puanının 60 puanı ilçe milli eğitim müdürü ve iki şube müdürü tarafından veriliyor. 75 baraj puanı düşünüldüğünde değerlendirmenin ağırlıklı olarak bu üç kişi tarafından yapıldığı görülüyor” diyerek değerlendirmede ağırlıklı puanların üst yönetim birimleri tarafından verilmesine yönelik endişesini dile getirmiştir.

Tarafsızlık

Değerlendirme süreci ile ilgili tarafsızlık teması altında katılımcıların yarısından fazlası ($n = 16$) çok yönlü değerlendirme konusuna değinmektedirler. Katılımcılar,

değerlendirmenin çok yönlü yapılmasının yanlılığı önleyeceğini belirtmektedirler. Bu konuda okul müdürlüğüne görevlendirilmesi yapılmayan Hüseyin, görüşlerini: “Kurum müdürlüğünün seçilmesinde çok aşamalı bir seçme sürecinin uygulanmasının ve merkezi seçme sınavının ön şart olmasının ilk etapta sorunların bir kısmını çözeceği kanısındayım. Diğer aşamalarda alınan eğitimler ve yöneticilik yapıp yapmama durumu gibi etkenler üzerinden mülakata çağrılacakların seçilmesi ve kurum müdürlüğüne başvuru için belirli bir yıl müdür yardımcılığı veya diğer idarecilik görevinde bulunma şartının olmasının yerinde olduğunu düşünüyorum” şeklinde ifade etmektedir. Bununla birlikte katılımcıların büyük bir kısmı ($n = 23$) değerlendirme sürecinde nesnel davranılmayacağını düşünmektedir. Yönetici adaylarının bağlı olduğu üst yönetim birimleri tarafından değerlendirilmesinin tarafsızlığa zarar vermesi, değerlendirmelerin kayıt altına alınmamasının sözlü değerlendirmelerde yanlılığa neden olacağı konusunda görüşler bulunmaktadır. Bu konuda okul müdürlüğüne görevlendirilmesi yapılmayan bir diğer katılımcı olan Ahmet, görüşlerini; “hakkaniyetli, adil ve liyakatin birinci kriter ve diğer etkenlerin (sendika üyeliği, dernek üyeliği, partililik vb.) göz ardı edildiği durumlarda uygun olabilir” şeklinde ifade etmektedir. Emine de benzer şekilde “mülakat yerine sınavı kazanan adayların uzmanlarca uygulamalara yönelik bir kursa alınıp tekrar değerlendirilmeleri verimli olabilir. Mülakat yapılacaksa tarafsız bir komisyon tarafından yapılmalı.” şeklinde görüş belirtmektedir. Ortaya çıkan bir alt kategori de performans ölçütleri ($n = 10$)’dir. Bu konuda görüş belirten katılımcılar olumlu görüşlere sahip olmalarının yanında uygulamayla ilgili olarak Mehmet, “yönetimde performans değerlendirme açısından ve objektif olarak değerlendirme yönüyle olumlu buluyorum ancak bu değerlendirmenin ölçme kısmının değerlendirme ve sonuca etki oranı konusunda kaygılar taşıyorum” açıklamasını yapmaktadır.

Liyakat

Değerlendirme süreci ile ilgili liyakat teması altında katılımcılar eksik bilgi ($n = 16$) alt kategorisinde, değerlendirmeyi yapanların yönetici adaylarını yeterince tanımaması, göreve yeni başlamaları ve bu kişilerin yeterli bilgiye bilgi birikimine sahip olmaması gibi konulara değinmektedirler.

Mevcut kurumuna yeniden okul müdürü olarak görevlendirilen Ramazan, müdürlerin ilçe milli eğitim müdürlüğü tarafından değerlendirilme süreci ile ilgili olarak “ilçede bulunan yöneticilerin objektif değerlendirme yapamadıklarını düşünüyorum. Bu görevlendirme sürecinde yeni şube müdürlerinin değerlendirecekleri okul müdürlerini kendilerinin tanıyarak değerlendirmekten çok başkalarının öneri ve görüşlerine rağbet ettiklerini düşünüyorum” şeklinde görüş belirtmiştir. Bu görüşe paralel olarak Hasan, “değerlendirme yapan müdürlerin bizlerin çalışmalarını yerinde görmelerini isterdim” şeklinde görüşlerini ifade etmektedir. Süleyman, “değerlendirme yapacak kişilerin okul müdürü ile az olsa da bir çatışma yaşamış olmaları bu değerlendirmeye mutlaka gölge düşürecektir” açıklamasını yapmaktadır. Öte yandan Emine, “bizdeki uygulama müdürün takdirine bırakılmamakta sendika listeleri dayatılmaktadır.” şeklinde bir görüş belirtmektedir. Bu görüşlerin aksine Zeynep ise “ilçe milli eğitim müdürlüğü tarafından yapılacak değerlendirmenin doğru olduğuna inanıyorum” şeklinde olumlu bir görüş belirtmektedir.

Değerlendirme süreci ile ilgili liyakat teması altında katılımcılar göreve uygunluk ($n = 14$) alt kategorisinde, değerlendirmenin görevlere göre yapılmaması, yönetim alanında alınan lisansüstü eğitimlere az önem verilmesi gibi konulara değinmektedirler. Bu konuda okul yöneticileri, “ülkemizde yapılan değerlendirmeler yapılan işin kalitesine göre değil otoriteye yakınlığı ile paralel olarak değerlendirilmektedir” (Yusuf); “liyakat öne çıkarılmalı” (Kadir); “Okul müdürünün performansı, başarısı, ödülleri ve deneyimi ön planda tutulmalıdır” (Hatice); “Üst amirler elbette denetimde bulunmalıdır ancak değerlendirme ve atama yetkisi doğru değildir” (Emine); “idarecilik isteğe bağlı ancak bütün okullarda eşit imkânla yapılması gereken bir görev onun için çok net görev tanımları olmalı, iyi takip edilmeli ve zamana göre yetiştirilmeli” (Emine) şeklinde görüş belirtmektedirler.

Olası Yansımalar

Araştırmanın olası yansımalar teması altında iklim ($n = 17$), eğitimde nitelik ($n = 11$) ve yönetsel beceri ($n = 8$) alt kategorileri oluşturulmuştur. Katılımcılar, iklim alt kategorisinde mevcut okul müdürü görevlendirme sisteminin okulda gruplaşmalara yol

açacağını, okul iklimine zarar vereceğini ve çıkar ilişkilerine dayalı bir okul iklimi oluşturacağını belirtmişlerdir ($n = 17$). Örneğin, Mehmet "...okullarda mobbing hâkim olacaktır. Güneş çarığı çarık ayağı sıkır metaforu ile anlatmak gerekirse ideolojik olarak seçtikleri müdür ve müdür yardımcıları, öğrenme işlevini gerçekleştiren öğretmen üzerinde baskısını artıracak ve okullar kaosa sürüklenecektir" şeklinde görüş belirtmiştir. Bu görüşe paralel olarak Hüseyin ise, "bu uygulama eğitimcilerin moralini daha da düşürmüş ve güven duygularını iyice zedelemiştir. Kurum içinde ötekileştirme ve gruplaşma daha belirgin hale gelmiş hatta bunun yansımaları sınıflara kadar ulaşmıştır" diyerek okul müdürü görevlendirme sisteminin, okul paydaşları arasındaki iletişimi olumsuz yönde etkileyeceğini ve okul iklimine zarar vereceğini vurgulamıştır.

Katılımcılar, okul müdürü görevlendirme sisteminin eğitim süreçlerine yansımalarına yönelik nitelik boyutuna dikkat çekmişlerdir ($n = 11$). Bu değerlendirme süreci sonucunda katılımcılardan bazıları ($n = 7$) eğitimde kalitenin düşeceğini, öğretmenlerin fikir üretmeyeceklerini vurgularken; bazıları ise ($n = 4$) eğitimde gelişme sağlanacağını, okul yöneticilerinin toplumla ilişkilerini geliştireceklerini dile getirmişlerdir. Bu doğrultuda İbrahim, "sözlü sınavlara dayalı seçilen okul yöneticilerinin başarılı olacağına inanmıyorum. Eğitimi olumsuz yönde etkileyecektir" şeklinde bir görüş belirtirken; Elif, "okul müdürlerinin bilgi eksikliği ve tecrübesizlik sonucu referans ile seçilmesi eğitimi olumsuz etkileyecektir. Sonuçlarına hep birlikte katlanacağız" şeklinde olumsuz görüşler ortaya koymuştur. Ancak bu görüşlerin aksine Salih, "bu uygulamanın eğitim sistemine faydaları olacaktır. İnsanlar kendilerini göstermek için kurumu daha iyi yere taşımaya çalışacaklardır. Genel anlamda milli eğitime olumlu sonuçları olacaktır" şeklinde görüş belirterek okul müdürü görevlendirme sistemine olumlu bir bakış açısı geliştirmiştir.

Katılımcılar, bu uygulamanın okul müdürlerinin yönetsel becerilerini ne yönde etkileyeceğine yönelik farklı görüşler belirtmişlerdir ($n = 8$). Bu doğrultuda; liyakatten yoksun okul yöneticilerinin yönetim sorunlarına neden olacaklarını, öğretmenlerin küstürüleceğini ve okul yönetiminin etkililiğini yitireceğini merkeze alan olumsuz görüşlerin ($n = 5$) yanı sıra okul yöneticilerinin birbirleriyle daha uyum içerisinde

çalışacaklarını, katılımcı ve demokratik bir yönetimi geliştireceğini belirten olumlu görüşler de ($n = 3$) dile getirilmiştir. Örneğin, Mustafa, "...okullarda halk ile daha kolay iletişim kurabilen, eğitim politikalarını uygulamada daha istekli bir eğitim yönetimi etkisi yaratacağını düşünüyorum" şeklinde olumlu bir görüş belirtirken; Kadir, "siyasi baskılar sonucu göreve gelmiş okul müdürünün etkili bir yönetim stratejisi uygulayacağını düşünmüyorum. Bu uygulama ile okul müdürü kendini siyasi baskı altında hissedecek ve rahat bir şekilde hareket edemeyecektir. Çünkü yönetsel işlevleri, siyasi otoritenin istekleri doğrultusunda şekillenecektir." diyerek okul müdürü görevlendirme sistemini eleştirmektedir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmada, okul yöneticisi adaylarının eğitim kurumlarına yönetici görevlendirmeye ilişkin görüşlerini belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak bulgular incelendiğinde katılımcıların okul yöneticisi görevlendirmeye ilişkin görüşlerinin (i) demokratik katılım, (ii) politik etki, (iii) tarafsızlık, (iv) liyakat ve (v) olası yansımalar kategorilerinde toplandığı görülmektedir.

Demokratik katılım boyutunda çalışma ekibini oluşturma, aktif rol alma, görevlendirme sürecine katılımı artırma ve demokratik anlayış bağlamında katılımcılar görüş belirtmişlerdir. Katılım, demokratik yönetimin önemli unsurlarından biri olarak görülmektedir (Başaran, 2006). Katılımcılar da değerlendirme sürecinde farklı paydaşların yer almasını demokratik bir anlayış olarak ifade etmektedirler. Bu bağlamda demokratik bir anlayışın sağlanmasında paydaşların doğrudan katıldığı, görüşlerini ifade edebildiği yapı ve süreçlerin olması gerektiği belirtilmektedir (Mncube, 2009). Literatüre paralel olarak, bu araştırmada da katılımcılar yönetici görevlendirme sürecinde paydaşların aktif olarak rol aldıklarını belirtmektedirler. Katılımın sağlanıyor olması nedeniyle değerlendirme ve görevlendirme sürecini demokratik olarak nitelendirmektedirler. Diğer taraftan, Criblez (1999) demokratik örgütlenmeler için yöneticilerin demokratik bir şekilde seçilmesinin kritik olduğunu öne sürmektedir. Bu açıdan bakıldığında, katılımcılar değerlendirme sürecine katılan kişi sayısının sınırlı

olması ve tüm bireyleri kapsamadığı sebebiyle uygulamadaki eksiklikleri ifade etmektedirler.

Politik etki boyutunda siyasi-politik baskı, eğitim sendikalarının etkisi, değerlendirme sürecine katılan bireylerin siyasal eğilimleri, koalisyon oluşturma, değerlendirmenin puanlanması ile ilgili görüşler ortaya atılmıştır. Karip ve Köksal'ın (1999) araştırmasında da bu araştırmanın bulgularına benzer şekilde, yönetici atamalarına politikaların karıştırılmaması gerektiği katılımcılar tarafından ifade edilen bir görüş olmuştur. Yönetici atamalarında görülebilecek siyasi-politik baskının değerlendirmede yanlılığa yol açabileceği, bu durumun göreve uygun kişinin atanmasında sorun teşkil edebileceği söylenebilir. Öte yandan Kwan ve Walker'ın (2012) okul müdürü seçme sürecinde değerlendirme komisyonlarının işlevlerine yönelik yaptıkları çalışmada; okul müdürlerinin komisyonda yer alan jüri üyeleri hakkında liyakat, adalet ve profesyonellik açısından ciddi kaygı taşıdıkları belirtilmiştir. Kirkpatrick (2000) okul yöneticisi seçme ve yetiştirme programı [Identifying and Developing Educational Administrators for Schools (IDEAS)] ile ilgili araştırmasında; bu programın performansa dayalı bir seçme süreci öngördüğünü ifade etmiştir. Okul yöneticisi hazırlama programlarına katılarak sertifika alan okul müdürlerinin; bilgi, tutum ve davranış açısından belirli becerilere sahip olması beklenmiştir. Okul müdürleriyle yapılan görüşmeler sonucunda, bu program sayesinde önceden işe alma sürecinde meydana gelen memnuniyetsizlik ve kayırma problemlerinin azaldığı ifade edilmektedir.

Tarafsızlık boyutunda nesnellik, çok yönlü değerlendirme ve performans ölçütleri ile ilgili konulara değinilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, okul müdürleri nesnellik, çok yönlü değerlendirme ve performans ölçütleri gibi ilkelerin uygulanmasına yönelik bazı kaygılar taşımaktadırlar. Görevlendirme sürecinin teorik alt yapısından ziyade uygulama aşamasında ciddi problemlerin yaşandığına dikkat çekilmektedir. Akçadağ'ın (2014) yaptığı çalışmada, bu araştırmanın nesnellik ve çok yönlü değerlendirme bulgularına benzer olarak, okul yöneticisi adaylarını sadece sınavla değerlendirmenin adaletsiz bir uygulama olduğuna değinilmekte ve sınavın yanı sıra başka kriterlerin de

oluşturulması gerektiği ifade edilmektedir. Ayrıca Özmen ve Kömürlü (2010) yaptıkları araştırmalarında, okul yöneticisi seçme ve atama sürecinin şeffaf, adil ve performansa dayalı bir yapıda olması gerektiğine değinmişlerdir. Okul yöneticilerinin atanması ve yetiştirilmesinin eğitim sistemlerinin niteliğinin geliştirilmesinde önemli bir etken olduğunu vurgulayan Receptoğlu ve Kılınç (2014) çalışmalarında, okul yönetimine uygun adayların nesnel ölçütler doğrultusunda seçilmesinin eğitim ve öğretimle ilgili etkinliklerin yanı sıra kurumsal gelişimin devam etmesi açısından da önemli olduğunu belirtmişlerdir. Araştırma bulgularıyla paralel bir diğer çalışmada (Aktepe, 2014), MEB'in okul yöneticisi seçme sürecinde nesnellik açısından önemli sorunların kaynağı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Liyakat boyutunda, eksik bilgi ve göreve uygunluk görüşlerine yer verilmiştir. Şahin'in (2000) araştırmasında, kişisel yeterliklere sahip olmak okul yöneticisinde aranan temel bir özellik olarak görülmektedir. Kwan ve Walker'ın (2009) araştırmasında genel yönetsel becerilere, iletişim ve sunum becerilerine sahip olmak, yönetici seçmede önemli görülen kriterler olarak ifade edilmiştir. Kişiler arası ilişkileri yönetebilme, değişime öncülük edebilme, karar verme becerilerine sahip olma ve duygusal tutarlılığa sahip olma genel yönetsel beceriler bağlamında önemli görülen faktörlerdir. İletişim ve sunum becerilerine sahip olmak ise, kişileri etkilemek yönüyle önemli görülmektedir. Göreve uygunluk bulgusu, genel yönetsel beceriler ile iletişim ve sunum becerileri bağlamında ele alınabilir. Okul yöneticiliğine atanacak kişilerin göreve uygunluk bağlamında, bu becerilere sahip olmaları gerektiği söylenebilir. Diğer taraftan mesleki başarının altını çizen Özmen ve Kömürlü (2010) yaptıkları çalışmada, yöneticiliğin her kademesinde görev alıp buralarda başarı sağlayan müdür adaylarının seçilmesi gerektiği görüşüne ulaşmışlardır. Okul yöneticisi görevlendirmede eksik bilgiye sahip olmanın, yorumlamada sorunlar oluşturabileceği söylenebilir. Daft ve Weick (1984), örgütlerde yorumlamanın iki temel unsurdan etkilendiğini ileri sürmektedirler: çevrenin analiz edilebilir olup olmadığı ve çevreye karşı geliştirilen aktif veya pasif tutum. Yorumlamada en sağlıklı durumun, analiz edilebilir bir çevrede geliştirilen aktif bir tutum olduğu ifade edilmektedir. Yönetici adaylarına yönelik eksik bilgi bu yönüyle

incelendiğinde, değerlendirme komisyonlarının eksik bilgilerinden dolayı adayı sağlıklı değerlendiremeyeceği ve bu eksik bilginin bireye karşı pasif bir tutum geliştirmeye yol açabileceği söylenebilir.

Son olarak değerlendirme sürecinin eğitim sistemine ve okullara ilişkin olası yansımalar boyutunda iklim, eğitimde nitelik ve yönetsel becerilere sıklıkla vurgu yapılmıştır. Okul yöneticisinin, sürdürülebilir okul başarısı sağlamada önemli bir rolü bulunduğu (Hallinger ve Heck, 1998) göz önüne alındığında, eğitimde nitelik sorununun yaşanmaması için etkili ve görevini iyi yapabilecek yöneticilerin atanmasının uygun olacağı söylenebilir. Etkili bir okul yöneticisinin, gerekli yönetsel becerilere sahip olabileceği ve bu becerileriyle okulda sağlıklı bir öğrenme ortamının oluşturulmasına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Cemaloğlu'na (2005) göre, Türkiye'de okul yöneticiliğinin meslekî güvencesi bulunmamaktadır. İktidarların tasarrufuna göre keyfî müdahalelerin yapılması, eğitimde nitelik ve sürdürülebilirlik konusuna yönelik ciddi sorunları beraberinde getirmektedir. Bu sebeple, eğitim ve okul yöneticiliği için meslek güvencesinin sağlanması gerektiğinin altı çizilmektedir.

Araştırma sonuçları kapsamında, okul yöneticisi görevlendirme sürecinde değerlendirme ölçütlerinin kullanılıyor ve birçok paydaşın sürece dâhil ediliyor olması objektiflik ve demokratik yönetim anlayışı bağlamında önemli görülmeyle birlikte sürece daha çok öğretmenin katılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca değerlendirme ölçütlerinin uygulama açısından yansızlığını sağlayarak informal güç odaklarının müdahaleleri hesaba katılmalıdır. Ayrıca, okul yöneticisi seçme sürecinin tarafsız ve şeffaf bir yapıda yürütülmesi için gerekli müdahalelere olanak tanıyan mekanizmalar kurulmalıdır. Değerlendirme yapan ilgili kişi veya komisyonların, okul yöneticisi adayının kişisel ve mesleki niteliklerini yeterince bilmiyor olması bir eksiklik olarak görülmektedir. Bu eksikliğin giderilmesi ve değerlendirme ölçütü dışındaki unsurların sürece dâhil edilmemesi için uygun yasal düzenlemelerin yapılması önerilmektedir.

Not: Bu araştırma yayınlanma sürecindeyken konu ile ilgili olarak 29026 sayılı Resmi Gazete (2014) ile yürürlüğe giren *Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik* 06.10.2015 tarihinde güncellenmiş ve bu çalışmada da değinilen bazı noktalarda düzenlemeler yapılmıştır. Bu araştırma yönetici görevlendirme sürecine ilişkin yönetici görüşlerini dikkate alması açısından önemli bulgular sunmaktadır.

KAYNAKLAR

- Akçadağ, T. (2014). Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla yöneticilerin yetiştirilme, atama ve yer değiştirmeleri; sorunlar ve çözümler. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (29), 135-150.
- Aktepe, V. (2014). Okul yöneticilerinin seçme ve yetiştirme uygulamalarına yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri. *Turkish Studies*, 9(2), 89-105.
- Aslanargun, E. (2011). Türkiye’ de okul yönetimi ve atama yönetmelikleri. *e-Journal of New World Sciences Academy Education Sciences*. 6(4), 2646-2659
- Baltzell, D. C., & Dentler, R. A. (1983). School principal selection practices: Five case studies.
- Balyer, A., & Gündüz, Y. (2011). Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk eğitim sistemi için bir model önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 4(2), 182-197.
- Başaran, İ. E. (1986). Demokrat öğrenci nasıl yetiştirilir?. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 19(1). 111-116.
- Blackmore, J., Thomson, P., & Barty, K. (2006). Principal selection homosociability, the search for security and the production of normalized principal identities. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(3), 297-317.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: Var olan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *GÜ Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.
- Cribblez, L. (1999). Requirements for a democratic education organization. *Studies in Philosophy and Education*, 18(1-2), 107-119.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295
- Hallinger, P., & Heck, R. (1998). Exploring the principal’s contribution to school effectiveness: 1980–1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157–191.
- Işık, H. (2003). Okul müdürlerinin yetiştirilmesinde yeni bir model önerisi. *Hacettepe*

Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 24(24),206-211.

- Johnson, B., & Christensen, L. (2012). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches*. California: Sage.
- Karip, E., & Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 5(2), 193-207.
- Kirkpatrick, R. (2000). Recruiting and developing candidates for principal. *NASSP Bulletin*, 84(617), 38-43.
- Kwan, P., & Walker, A. (2009). Are we looking through the same lens? Principal recruitment and selection. *International Journal of Educational Research*, 48(1), 51-61.
- Mncube, V. (2009). Perceptions of the principal's role in democratic school governance in South Africa. *Journal of Educational Administration and History*, 41(1), 29-43.
- Özcan, Ş. ve Bakioğlu, A. (2010). Bir meta analitik etki analizi: Okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim almalarının göreve etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38(38), 201-212.
- 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.
- Rammer, R. A. (2007). Call to action for superintendents: Change the way you hire principals. *The Journal of Educational Research*, 101(2), 67-76.
- Recepoğlu, E., & Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye'de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Turkish Studies*, 9(2), 1817-1845.
- Resmi Gazete. (2014). Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik.
- Rossmiller, R. A. (1992). The secondary school principal and teachers' quality of work life. *Educational Management Administration & Leadership*, 20(3), 132-146.
- Şahin, A. E. (2000). İlköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6(2), 243-260.
- Şişman, M., & Turan, S. (2004). Dünyada eğitim ve yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 13-26.
- Taipale, A. (2012). International survey on educational leadership. A survey on school leader's work and continuing education. Finnish National Board of Education.
- Walker, A., & Kwan, P. (2012). Principal selection panels: Strategies, preferences and perceptions. *Journal of Educational Administration*, 50(2), 188-205.

Winter, P. A., & Jaeger, M. G. (2002). An Experimental Investigation of Principal Selection Decisions Made by Teachers Serving on School Councils.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.

SUMMARY

School administrators play an important role in ensuring a sustainable success in schools (Hallinger and Heck, 1998). Therefore, many studies have been conducted to improve the quality of school administrators (Rossmiller, 1992). Some researchers have emphasized the importance of assignment process for school administrators and selection the successful candidates for administrative positions (Kwan and Walker, 2009; Walker and Kwan, 2012). The legislation regarding the assignment process of school administrators was made on June 10, 2014, in Turkey. Administrator assignment was done according to the criteria in the law. However, different discussions were made in public opinion on the criteria taken as a basis for assignment of school administrators, the assessors, and the assessment process, so views of school administrators about the assignment process are thought to be important in this context. The purpose of this study is to determine how school administrator candidates perceive the criteria and implementations taken as a basis in the assignment of school administrators in the context of legislation related to the assignment of school administrators to educational institutions (Ministry of National Education, 2014).

This research is a qualitative research and phenomenological research method was used in this study. In this study, opposite situation sampling and maximum variation sampling methods were used. The study group consists of 30 school administrator candidates. A semi- structured interview form was used in this study. Qualitative data analysis techniques, descriptive analysis, and content analysis were used.

The opinions of participants on the assignment of school administrators were collected in the i) democratic participation, ii) political impact, iii) neutrality, iv) merit / lack of knowledge and v) possible reflections categories. Codes frequently referred in these categories are "creating their own teams, including a limited number of people from school for assessment; education unions' playing an active role in the process, being determinants of executive candidates of political trends; versatile evaluation of the prevention of bias, having performance criteria to assign the school administrators; executive candidates' not being recognized well by the assessors, evaluation's not being made according to merit; quality deterioration in education, causing weakness of the executive's managerial effectiveness".

When the findings are examined, in the democratic participation category, the statements regarding the status of participation of people involved in the assessment; in the political impact categories, evaluation of the forces acting on the element; in neutrality category, evaluation criteria and evaluation of objectivity to those people and institutions; in the merit / lack of knowledge category, evaluation criteria's basing on merit and assessors' having knowledge about executive candidates; in the possible reflections category, possible reflections on the education system and school evaluation

process have often been referred. In the process of assigning school executives, using some evaluation criteria and including many stakeholders are seen as important in terms of objectivity and democratic management approach and but it will be beneficial to take place more teachers in this process.