



Türkiye’de Okul Yöneticisi Görevlendirme Sorunu: Bir Meta Sentez Çalışması

The Problem of Delegating School Heads in Turkey: A Meta Synthesis Study

Necdet KONAN¹, Osman Tayyar ÇELİK², Remzi Burçin ÇETİN³

• *Geliş Tarihi:* 27.03.2018 • *Kabul Tarihi:* 17.04.2018 • *Yayın Tarihi:* 01.07.2018

Öz

Bu çalışmada, Türkiye’de okul yöneticilerinin görevlendirme biçimi ve sürecini konu edinen nitel çalışmaları sistematik bir şekilde yeniden inceleyerek meta sentez yapılması; uygulayıcılara ve geliştirilecek yeni modellere yönelik öneriler geliştirilmesi amaçlanmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden biri olan meta sentez yoluyla gerçekleştirilen bu çalışmada, amaca uygun araştırmalara TÜBİTAK ULAKBİM Sosyal ve Beşeri Bilimler Veri Tabanı, YÖK Ulusal Tez Merkezi, Google Akademik, ERIC, EbscoHost veri tabanları taranarak ulaşılmıştır. Bu veri tabanlarından çalışma konusu ile ilgili 81 araştırma belirlenmiştir. Bu araştırmaların her biri, araştırmanın amacına uygun olarak belirlenen dahil etme ve hariç tutma kriterleri çerçevesinde değerlendirilmiş ve 15 nitel çalışma, araştırmanın veri kaynağı olarak kabul edilmiştir. Araştırmalardan elde edilen bulguların derinlemesine incelenmesi ve yeniden yorumlanması sonucunda liyakat, politik etki, ölçme ve değerlendirme, olası etkiler ve meslekleşme şeklinde beş tema ve ilgili alt temalar ortaya çıkarılmıştır. Meta sentez kapsamında okul yöneticiliğinin bir meslek olarak kabul edilmesi, yeterlik alanlarının ve konularının belirlenmesi, liyakate dayalı bir ölçme sistemi ve alternatif değerlendirme yöntemleri, politize edilmemiş bir süreç ve son olarak nitelikli bir sistemin olmayışının bireyler ve okul örgütleri üzerindeki yansımaları konuları öne çıkmaktadır.

Anahtar sözcükler: okul yöneticisi, yönetici belirleme, müdür, müdür görevlendirme, meta sentez

Abstract

In this study, it is aimed to reanalyze the qualitative studies dealing with the form and process of appointment of school heads in Turkey in a systematic manner by means of meta-synthesis; and to reveal suggestions for new models to be developed. In this paper, using one of the qualitative research methods, meta synthesis, the studies suitable for the main motivation of us have been reached by searching the appropriate databases such TUBITAK ULAKBIM Social and Humanities Database, YOK National Thesis Center, Google Academic, ERIC, EbscoHost databases. 81 studies related to the study topic were identified through these databases. Each of these papers was assessed within the inclusion and exclusion criteria that were appropriately identified for the purpose of the study, and 15 qualitative studies were considered as the data source of the study. An in-depth examination and the reinterpretation of these determined studies on subject matter revealed five themes and related sub-themes: merit, political influence, evaluation, possible effects and professionalism. Within meta-synthesis, issues of acceptance of school leadership as a profession, determination of qualification areas and topics, a liaison-based evaluation system and alternative evaluation methods, the reflections of a process free of political influence and finally the absence of a qualified system on individuals and school organizations are revealed.

Keywords: School head, Selecting school managers, Headteacher, Delegation of headteachers, Meta-synthesis

Önerilen Atıf Bilgisi:

Konan, N., Çelik, O. ve, Çetin, R. (2018). Türkiye’de Okul Yöneticisi Görevlendirme Sorunu: Bir Meta Sentez Çalışması. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44, 92-113.

¹ Doç. Dr., İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, necdet.konan@inonu.edu.tr

² Öğr. Gör., Dr., Pamukkale Üniversitesi, Rektörlük, otayyarc@pau.edu.tr

³ Doktora Öğrencisi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, burcincetin@gmail.com

Giriş

Okul, toplumsal açık bir sistem olup, girdisi ve çıktısı aynı anda insan ögesini barındırdığı için diğer sistemlerden açıkça ayrılan bir sistemdir. Bu sebeple söz konusu eğitim ve okul örgütleri olduğunda alanyazında sıklıkla bahsedilen pek çok kavram ve olgu tartışılmaya açılmaktadır. Öyle ki istek ve ihtiyaçları sınır tanımayan insanoğlu ve onun bu yanından beslenen değişim ve gelişim olguları zaten hassas dengeler üzerine kurulmuş olan okul örgütlerini daha da önemli bir konuma getirmiştir. Hizmet ya da üretim sektörüyle kıyaslandığında özellikle girdi boyutunda; okul, toplumun ona sunduğu öğrenciyle yetinmek zorunda, ancak bir sistem olarak sunacağı çıktının toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte bireyler olması beklenmektedir. Buna göre okul örgütleri, diğer örgütlerden farklı olarak, işleyeceği girdiyi seçmemekte ancak buna rağmen çıktısını çevresel beklentilere uygun hale getirmek durumunda kalmaktadır. Bu evrede, okulu amaçları doğrultusunda yaşatmakla sorumlu tutulan okul yöneticisinin rolü başat olarak ortaya çıkmaktadır.

Farklı eğilim ve beklentilere sahip toplumsal güçlerin ortasında bulunan okul yöneticisi, bu toplumsal güçlerin hepsi ile diyalog kurarak, okulun toplum tarafından belirlenmiş ya da onaylanmış amaçlarını gerçekleştirmek durumundadır (Aydın, 2014). Burada ise okulu bir bütünlük içinde geliştirmek için okul müdürünün liderlik yeteneği ve vizyonu önem kazanmaktadır (Kurland, Peretz ve Lazarowitz, 2010). Okul müdürünün paylaşılan vizyon ve misyonu, işgörenlerin okul gelişimine katkı sağlamasında temel bileşendir (Mulford ve Silins, 2011). Ancak eğitim gibi gelişmesi ve yaygınlaşması büyük ölçüde devlete bağlı olan eğitim yönetimi ve eğitim yönetiminde uzmanlaşma konusu politik etkilere çok açık bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır (Özdemir, 2013). Zira eğitimi politik bir unsur olarak gören tüm paydaşlar eğitim üzerinde kendilerini söz sahibi saymakta, bu alana özgü politikalar geliştirmekte ya da var olanları desteklemekte veya karşı çıkmaktadırlar. Öte yandan eğitimin gerek doğası gerekse kapsama alanı itibariyle oldukça geniş bir etkiye sahip olması sebebiyle geliştirilen bu politikalar kimi zaman hiç uygulanmadan rafa kaldırılmaktadır. Bu nedenle eğitim alanında, politik unsurların nüfuzu, daha çok kestirme çözümlerle yürütülmektedir. Bunlar arasında program geliştirme, okulların örgütsel yapılarını değiştirme, öğretmen ve yönetici atama ve üst öğrenim kurumlarına öğrenci seçimi gibi toplumsal anlamda daha kısa sürede daha fazla etkiye ulaşabilecek alanlarda yoğunlaşmaktadır.

Taymaz (2011) , eğitim yönetiminin bir bilim olarak algılanması ve okul yöneticisinin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan bir eğitim lideri olarak kabul edilmesi, bu alanın uzmanlık gerektirdiğinin bilinmesi, eğitim yöneticiliğinin meslek haline getirilmesi gerekliliğine dikkat çekmiştir. Öte yandan yönetici adaylarının objektif ölçütlerde seçilmesi, eğitim yöneticisinin lisansüstü ve hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi, özlük haklarının yaptıkları öğrenim düzeyine göre düzenlenmesi, yetki ve sorumluluk dengesinin sağlanması günden güne önem kazanmaktadır. Okul müdürlerinin, daha önce öğretmen iken yönetim kademesinde görevlendirilmeleri bir nevi kültür şokuna neden olmaktadır (Daresh, 2000). Bu sebeple okul yöneticilerinin standardize edilmiş ve sağlam bir içerikle yetiştirilmeleri önemli hale gelmektedir (Thody, 1998). Ancak eğitim yöneticilerinin gerek seçilmesi ve yetiştirilmesi, gerekse görevlendirilmesi ve özlük hakları ülkemiz şartları içinde halen bir tartışma konusudur. 20. yüzyılın başlarında okullaşma oranı büyük bir artış sağlamış, sayıları çoğalan okulların büyüklüğü ve karmaşıklığı iyice artmış ve bu gereksinimleri karşılayacak yönetsel uzmanlık ise sağlanamamıştır (Aydın, 2008). Ülkemizde geçmişten günümüze çeşitli adımlar atılmış olsa da yöneticilerin yetiştirilmesi ve atanması bir plana bağlanamamış, yöneticilikle ilgili ölçütler tam olarak belirlenememiştir.

Yönetim, madde ve insan kaynaklarını etkili bir şekilde kullanarak örgütsel amaçları gerçekleştirme süreci olarak tanımlanabilir. Okul yönetiminin görevi okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır

(Taymaz, 2011). Okul yöneticilerinin teknik, kavramsal ve insani yeterliliklerinin yanı sıra milli eğitimle ilgili mevzuat hükümleri, politikaları ve çevre ilişkilerini bilmesi gerekmektedir (Şişman, 2011).

Türkiye’de yönetimin uzmanlık gerektirdiği ve doğal olarak yönetimin bir meslek alanı olduğu düşüncesi tam olarak gelişmemiştir. Nitekim okul yöneticiliği de bilimsel temele dayalı bir meslek haline gelememiştir (Sağlam, 2014). Yönetici atamaya ilişkin yasal düzenlemelerin sürekli değişmesi ve davalara konu olması, hem kaynak israfına hem de adaylar açısından kuruma yönelik güvensizliklere, memnuniyetsizliklere sebep olabilmektedir. Tüm bunların yanında eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi, atanması bir plan ve politikaya dayandırılmadığından günümüz etkili okullarını oluşturacak ve yönetecek yeterliğe sahip yöneticileri belirlemek sorun olmaktadır.

Geçmişten günümüze eğitim yönetiminin Türk eğitim sistemi içinde gelişimi göz önüne alındığında, eğitim yönetiminin önemsendiği ve üzerinde ısrarla durulan bir olgu olduğunu söylemek mümkündür. Zira eğitim yönetimi üzerinde yapılan bunca akademik çalışma, araştırma raporları, Şura kararları ve yasal düzenlemeler bu konuda bir hassasiyet olduğunun açık göstergesidir. Burada soruna temel oluşturan unsur eğitim yönetiminin bir türlü uzmanlık alanı olarak görülmemesi, görülse bile uygulama düzeyinde öğretmenlik mesleğinin esas alınmasıdır ki bu durum ülkemizde mevcut eğitim yönetimi olgusunun en zayıf halkalarından birini oluşturmakta ve onu politik bir etki alanına dönüştürmektedir. Buna göre ülkemizde eğitim yönetimine ilişkin sarf edilen bunca çabaya rağmen söz konusu olgunun halen bir sorun olarak algılandığı bilinmektedir ve yapılan hemen her düzenleme konuya taraf olan bazı kimseleri rahatsız etmekte ve konu yargıya taşınmaktadır. Eğitim sistemimiz içinde eğitim yönetiminin bunca sorunu bünyesinde bulundurması, konunun taraflarınca iyi özümsememiş olduğu anlamına gelebilir. Özellikle ülkemizde, eğitim yönetimi bir uzmanlık hatta ayrı bir meslek dalı olarak kabul edilmezken, eğitim yöneticilerinin öğretmenler arasından seçilmesi söz konusudur. Bu sebeple ülkenin ve toplumun gelişebilmesi için, öğretmenler arasından lider özelliklerini taşıyan yöneticilerin seçilerek işbaşına getirilmesi gerekmektedir (Akbaşlı ve Balıkcı, 2013). Ayrıca yönetici atama yönetmeliklerinin sürekli değişmesi ve davalara konu olması, hem kaynak israfına hem de adaylar açısından kuruma yönelik güvensizliklere, memnuniyetsizliklere sebep olabilmektedir. Tüm bunların yanında eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi, atanması bir plan ve politikaya dayandırılmadığından günümüz etkili okullarını oluşturacak ve yönetecek yeterliğe sahip yöneticileri belirlemek sorun olmaktadır.

Okul yöneticilerinin belirlenme sürecine, nasıl belirlenmesi, hangi ölçütlerin kullanılması gerektiğine ilişkin birçok paydaşın görüşlerine yer verilen çok sayıda nitel araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar, okul yöneticilerinin belirlenme sürecini deneyimleyen, okulun bir paydaşı olan veya bir yönüyle bu süreçle ilgisi olan katılımcıların görüşlerini yansıttığından zengin veriler sunmaktadır. Nitelikli okul yöneticilerinin nasıl seçilebileceğine yönelik bu araştırma sonuçlarının bir bütün olarak değerlendirilmesi ve yorumlanması önem kazanmaktadır. Bu temel gerekçe ışığında, bu araştırmada Türkiye’de okul yöneticilerinin görevlendirilme biçimi, koşulları ve sürecini konu edinen nitel çalışmaların sistematik bir şekilde yeniden incelenerek, karar vericilere, uygulayıcılara ve geliştirilecek yeni modellere yönelik öneriler geliştirilmesini öngören bir meta sentez çalışması yapılması amaçlanmıştır.

Yöntem

Okul yöneticilerinin görevlendirilme biçimlerini, koşullarını ve sürecini konu edinen bu araştırma; nitel araştırma bulgularının bir araya getirildiği, derinlemesine analiz edildiği, yorumlandığı ve sentezlendiği bir meta sentez çalışmasıdır. Meta sentez, nitel araştırmalardaki var olan ilkelerin, bulgu ve yorumların, eğilimlerin özünü alıp araştırma verisi olarak kullanan,

yeni anlayışlar ve bilgiler üretmeye çalışan nitel bir araştırma yöntemidir (Finfgeld, 2003). Meta sentez, nitel araştırmaların sıradan bir incelemesi değildir. Nitel araştırma bulgularını yorumlayıcı bir analize dayanarak, yeni bilgi geliştirmeyi amaçlayan metodolojik bir yaklaşımdır (Aspfors ve Fransson, 2015). Meta analiz, nicel verilerin istatistiksel yöntemlerle tekrar yorumlanmasını içerirken, meta sentez nitelin meta analizi olarak ifade edilse de (Noah, 2017) meta analizden farklıdır. Meta sentezin veri kaynağını nitel araştırmalardaki bulgular, ham veriler, sonuçlar ve yorumlar oluşturmaktadır. Ayrıca meta sentez, nitel araştırmaları özetleyerek nicel verilere dönüştürmeye çalışmaz (Weed, 2005), derinlemesine sentezleme ve bütüncül bir inceleme sağlar. Bu kapsamda bu araştırmada, okul yöneticilerinin belirlenme biçimini, koşulları ve sürecini konu edinen nitel araştırma verileri, bulguları ve sonuçları eleştirel bir bakış açısıyla tekrar sentezlenerek yorumlanmaya çalışılmıştır.

Çalışmaların Belirlenmesi ve Verilerin Toplanması

İlgili araştırmalar taranmadan ve dâhil edilecek çalışmalar belirlenmeden önce bu işlemler basamaklara ayrılmıştır. Alan yazında bu işlem basamaklarına ilişkin farklı öneriler (Noah, 2017; Noblit ve Hare, 1988; Sandelowski ve Barroso, 2007) bulunsa da bu öneriler dikkate alınarak verilerin toplanması ve çalışmaların belirlenmesinde aşağıdaki süreçler takip edilmiştir:

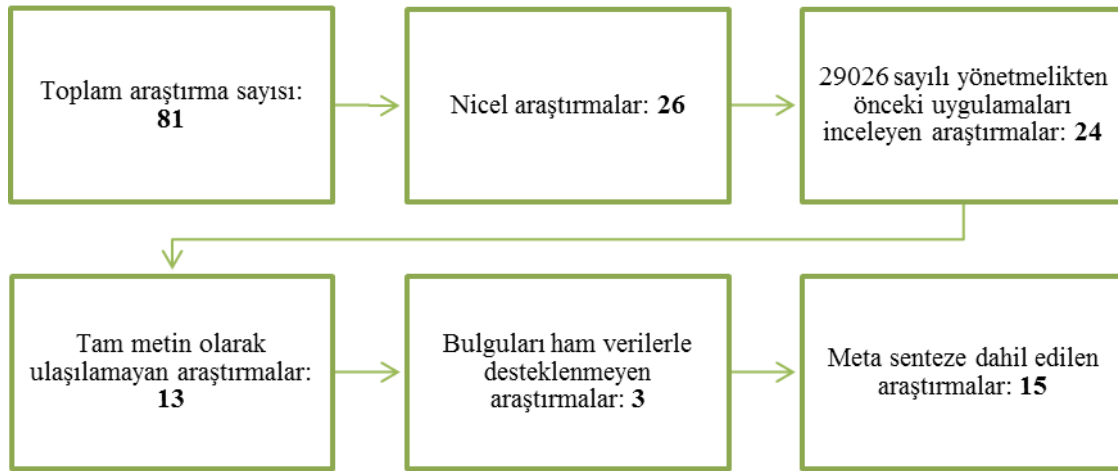
- 1- Çalışma alanının belirlenmesi.
- 2- Anahtar sözcüklerin belirlenmesi
- 3- Taramanın gerçekleştirilmesi
- 4- Dâhil etme ve hariç tutma ölçütleri belirlenerek ulaşılan her bir çalışmanın bu ölçütlere göre değerlendirilmesi.
- 5- Değerlendirmeye alınacak çalışmalara karar verilmesi.

Bu araştırmanın konusunu Türkiye’de okul yöneticisi belirleme süreçlerini ele alan araştırmalar oluşturduğundan özellikle yurt içi literatüre odaklanılmıştır. Tarama yapmak amacıyla “yönetici atama, yönetici görevlendirme, müdür seçme, yönetici seçme, okul yöneticisi belirleme, okul müdürü görevlendirme, okul müdürü atama, müdür yardımcısı görevlendirme” anahtar sözcükleri kullanılmıştır. Veri tabanları olarak TÜBİTAK ULAKBİM (Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi) Sosyal ve Beşeri Bilimler Veri Tabanı, YÖK Ulusal Tez Merkezi, Google Akademik, ERIC, EbscoHost veri tabanları kullanılmıştır. Tarama sonucunda Türkiye’de okul yöneticilerinin belirlenmesini konu edinen ilgili 81 yayına ulaşılmış ve her bir çalışmaya kod (Ç1, Ç2, Ç3, ... Ç81) verilmiştir.

Meta sentez araştırmalarında Weed (2005) dört veya beş çalışmanın yeterli olacağını, Noah (2017) ise araştırma alanı için daha geniş bir anlayış sağlamada daha fazla örnekleme ihtiyaç duyulabileceğini ifade etmiştir. Sandelowski, Docherty ve Emden (1997) büyük örneklem ile çalışmanın analiz yapmayı engelleyeceğini, Bondas ve Hall (2007) ise yaklaşık 10-12 çalışmanın meta sentez için yeterli olacağını belirtmiştir. Bu kapsamda daha detaylı incelemeler yapmak ve araştırma sayısını sınırlamak amacıyla dâhil etme ve hariç tutma ölçütleri belirlenmiştir. Ölçütlerin belirlenmesinde alanyazındaki öneriler (Finfgeld, 2008; Thomas ve Harden, 2008; Weed, 2005), araştırmanın konu alanı ve amacı dikkate alınmıştır. Bu ölçütler ve bunlara ilişkin açıklamalar aşağıda sunulmuştur:

- 1- Araştırmanın kabul görmüş nitel yöntemlerle yapılmış olması.
- 2- Araştırmaların, yönetici belirlemede ilk defa görevlendirme usulünün getirildiği 10.06.2014 tarih ve 29026 sayılı yönetmelikten sonraki süreçleri ele alıyor olması.
- 3- Araştırma bulgularının ham verilerle destekleniyor olması.
- 4- Araştırmalara tam metin olarak ulaşılabilir olması.
- 5- Araştırmaların Türkiye örnekleminde yapılmış olması.

Alanyazın taraması sonucu elde edilen kaynakların meta senteze dahil edilmesi sürecine ilişkin akış diyagramı Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1. Alanyazın taramasında elde edilen kaynaklar arasında meta senteze uygun olanların seçimini gösteren akış diyagramı

Ulaşılan araştırmaların belirlenen ölçütler çerçevesinde değerlendirilmesi sonucunda araştırmaların büyük çoğunluğunun, nicel yöntemlerle yapılmış olması ve görevlendirme usulünün getirildiği 10.06.2014 tarih ve 29026 sayılı yönetmelikten önceki uygulamaları konu ediniyor olması sebebiyle hariç tutulmuştur. Diğer ölçütler de dikkate alınarak yapılan değerlendirmeler sonucunda 15 çalışmanın araştırmaya dahil edilmesine karar verilmiştir. Bu araştırmalara ilişkin ayrıntılı bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Araştırmaya Dâhil Edilen Çalışmalara İlişkin Bilgiler

Kodu	Yazar(lar) ve Yayın Yılı	Türü	Amacı	Çalışma Grubu	Veri Toplama Aracı	Veri analizi
Ç1	Konan, Bozanoğlu ve Çetin (2017)	Makale	0.06.2014 tarihinde yayımlanan Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelikte yer alan uygulamalara ilişkin okul müdürlerinin görüşlerini belirlemek.	15 okul müdürü	Yarı yapılandırılmış görüşme formu	Betimsel Analiz ve içerik analizi
Ç2	Bozkurt ve Bellibaş (2016)	Makale	Görevlendirme kapsamında görev yapan okul yöneticilerinin atanma yöntemleri ile yeterliliklerine ilişkin farklı kademelerdeki (ilkokul, ortaokul ve lise) okullarda görev yapmakta olan yönetici ve öğretmen görüşlerini belirlemek.	7 okul müdürü 14 öğretmen	Yarı yapılandırılmış görüşme formu	Betimsel analiz ve içerik analizi

Türkiye’de Okul Yöneticisi Görevlendirme Sorunu: Bir Meta Sentez Çalışması

Ç3	Tok ve Karaoğlan (2016)	Makale	Dört yıllığına görevlendirme ve görev süresinin uzatılmasının belli koşullara bağlanmasıyla birlikte ortaya çıkan belirsizlik durumunun okul müdürlerinin yönetimsel tutumlarına yansımalarını sorgulamak.	12 okul müdürü	Yarı yapılandırılmış görüşme formu	Betimsel analiz ve içerik analizi
Ç4	Kayıkçı, Özdemir ve Yıldırım (2015)	Makale	0.06.2014 tarihinde yayımlanan Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik ile uygulamaya konulan ‘ilk defa ve yeniden müdür görevlendirme’ işlemleri hakkında, okul müdürü adayların görüşlerini belirlemek.	Sözlü sınava katılan 4 müdür yardımcısı 8 öğretmen	Yarı yapılandırılmış görüşme formu	İçerik analizi
Ç5	Güçlü, Şahin, Tabak ve Sönmez (2016)	Makale	Okul yöneticisi adaylarının görevlendirilmeleri sürecinde esas alınan ölçütlere ve uygulamalara ilişkin görüşlerini incelemek.	30 yönetici adayı	Yarı yapılandırılmış görüşme formu	Betimsel analiz ve içerik analizi
Ç6	Arabacı, Şahin ve Altun (2015)	Makale	Okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atama yöntemleri ile ilgili sendika temsilcilerinin, maarif müfettişlerinin ve okul yöneticilerinin görüşleri incelemek.	11 müfettiş, 10 yönetici, 10 sendika yöneticisi	Yarı yapılandırılmış görüşme formu	İçerik analizi
Ç7	Yolcu ve Bayram (2015)	Makale	Okul yöneticisi seçme sürecini deneyimleyen yönetici adaylarının sözlü sınav yöntemine ilişkin algılarını ortaya koymak.	10 yönetici adayı	Yarı yapılandırılmış görüşme formu	İçerik analizi
Ç8	Şahin, Kesik ve Beycioğlu (2017)	Makale	Okul müdürlerinin, müdürlük görevinden alınmaları ve yeniden müdür olarak görevlendirilmemelerine ilişkin süreçte yaşananlar ve bu durumla başlayan kaotik döneme ilişkin okul müdürlerinin görüşlerini belirlemek.	14 okul müdürü	Yarı yapılandırılmış görüşme formu	İçerik analizi
Ç9	Konan, Çetin ve Yılmaz (2017)	Makale	Türkiye’de okul müdürü olarak görevlendirilme ölçütlerini, süreci ve bunların olası sonuçlarına ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemek	15 öğretmen	Yarı yapılandırılmış görüşme formu	Betimsel analiz
Ç10	Sezer (2016a)	Makale	Sık sık değiştirilen atama ve yer değiştirme yönetmeliğine ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerini açığa çıkarmak ve yeni bir model önerisi geliştirmek.	40 okul yöneticisi	Yarı yapılandırılmış görüşme formu	Betimsel analiz
Ç11	Sezgin-Nartgün ve İkinci (2016)	Makale	Okul yöneticilerinin, eğitim örgütlerinde yöneticilerin yeniden görevlendirilme süreci hakkında görüşlerini açığa çıkartmak.	8 okul müdürü	Yarı yapılandırılmış görüşme formu	İçerik analizi

Ç12	Sezer (2016b)	Makale	Okul yöneticilerinin belirlenmesine ilişkin görüşlerini belirlemek.	seçimle yönetici	40 okul yöneticisi	Yarı yapılandırılmış görüşme formu	Betimsel analizi
Ç13	Kılınç, Koşar, Er ve Koşar (2017)	Makale	Görev süresi dolan ve öğretmenlik mesleğine dönen okul yöneticilerinin yaşadıkları sorunları ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerilerini incelemek.		13 öğretmen	Yarı yapılandırılmış görüşme formu	İçerik analizi
Ç14	Baş (2016)	Y.L. Tezi	Okul yöneticilerinin 0.06.2014 tarihinde yayımlanan Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik ile ilgili görüşlerini saptamak ve uygulamada yaşanan sorunların tekrarlanmaması için yeni bir atama modeli üzerinde önerilerini almak.		50 okul yöneticisi	Yarı yapılandırılmış görüşme formu	Betimsel analiz ve içerik analizi
Ç15	Memişoğlu (2016)	Makale	6.10.2015 tarihinde yayımlanan Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirmelerine Dair Yönetmeliği doktora öğrencilerinin görüşlerine göre değerlendirmek.		Eğitim yönetimi ve denetimi alanından 10 doktora öğrencisi	Yarı yapılandırılmış görüşme formu	Betimsel analizi

Verilerin Analizi

Nitel araştırmaların en zor aşaması olup, nitel araştırmalarda veri toplama ile veri analizini birbirinden ayırmak zordur (Güler, Halıcıoğlu ve Taşgın, 2013; Merriam, 2013). Diğer bir ifadeyle veri analizi işlemleri aslında veri toplama süreciyle başlamış bulunmaktadır. Nitel araştırmalarda verilerin analizi için standart adım ve yöntemler bulunmamaktadır. Birçok yazar farklı nitel araştırma yaklaşımlarına göre farklı analiz adımları belirlemektedir (Baş ve Akturan, 2017; Creswell, 2013; Merriam, 2013). Meta sentez çalışmalarında da veri analizi yöntemi için ortak bir görüş bulunmamaktadır. Nitekim bu araştırmada verilerin analizi için alan yazındaki öneriler dikkate alınarak (Creswell, 2013; Merriam, 2013; Finfgeld, 2003; Yıldırım ve Şimşek, 2008) aşağıdaki adımlar takip edilmiştir.

- 1- Nitel verileri okuma ve düzenleme
- 2- Kodlama.
- 3- Kodların bira araya getirilerek kategorilerin oluşturulması.
- 4- Sentezleme (analitik temaların ortaya çıkarılması)
- 5- Analitik temaları sunma ve yorumlama

İlk adımda araştırmaya dahil edilen çalışmalar okunmuş, araştırmaların genel amacı, temaları, bulguları ve yorumları sonuç ve önerileri bilgisayara aktarılmış düzenlenmiş ve kaydedilmiştir. Değerlendirmeye alınan çalışmalara, bu aşamada tekrar yeni kodlar (Ç1,Ç2,Ç3,..Ç15) verilmiştir. Araştırmanın ikinci aşamasını kodlama aşaması oluşturmaktadır. Kodlama açık kodlama, eksenli kodlama ve seçici kodlama olarak sınıflandırılmaktadır (Neuman, 2012). Açık kodlama sürecinde önemli olan fikirler ve kavramlar bir veya birkaç kelimeden oluşan kodlarla işaretlenir (Christensen, Johnson ve Turner, 2015). Bu kapsamda, incelenen araştırmalardaki vurgulanan noktalar, temel fikirler ve yorumlar uygun kavramlarla

her bir araştırma için ayrı ayrı kodlanmıştır. Eksenli kodlama aşamasında ise araştırmalar tekrar derinlemesine okunarak ilk olarak yapılan kodlamaya yenileri eklenmiş sonraki okunan araştırmalardaki benzer kodlar bir araya getirilmiştir. Bu sürecin sonunda kodlar ortak temalar elde edebilmek amacıyla birbiriyle ilişkili olarak sınıflandırılmıştır. Seçici kodlama aşamasında ise önceden oluşturulmuş kodlarla ilgili olabilecek yeni kodlar belirlemek amacıyla derinlemesine ve seçici bir okuma daha yapılmıştır. Sınıflandırılan kodlar tekrar incelenmiş aynı olan kodlar silinmiş, uygun kategoride yer almayan kodlar çıkartılmış veya yeni kategoriler oluşturulmuştur.

Meta sentezin en önemli aşaması sentezleme diğer bir ifadeyle analitik temaların ortaya çıkarılması sürecidir. Temaların bulunması için kodlar bir araya getirilir ve incelenir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu süreç son derece sezgisel bir süreç (Merriam, 2013) olup analitik temaların ortaya çıkartılarak isimlendirilmesini içermektedir. Bu aşamada sınıflandırılmış olan kodlar derinlemesine incelenerek daha soyut genellemelere ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda ortak temalar oluşturulmuştur. İkinci düzey bir soyutlama daha yapılarak ana temalar ortaya çıkarılmış, ana temalar oluşturulmuştur. Son aşamada ise oluşturulan ana tema, alt temalar, temel kavramlar ve kodlar görsel olarak sunulmuştur (bkz. tablo 2). Ayrıca bu aşamada araştırmalarda ana temalara ilişkin yorumlara ve sentezlere de yer verilmiş, meta senteze dahil edilen araştırmalardaki doğrudan alıntılarla, yorumlar ve sentezlemeler desteklenmiştir. Doğrudan alıntılara yer verilirken bu araştırmadaki çalışma kodu ve alıntı yapılan çalışmadaki orijinal katılımcı kodları birlikte verilmiştir.

Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmalarda geçerlik için araştırmacılar arasında farklı perspektifler vardır (Creswell, 2013). Bu bakış açılarına bağlı olarak geçerlik ve güvenirliliği sağlamak amacıyla farklı stratejiler kullanılabilir. Toplanan verilerin ayrıntılı olarak rapor edilmesi ve araştırmacıların sonuçlara nasıl ulaştığını açıklamaları nitel araştırmalarda geçerliğin önemli ölçütleri arasında yer almaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Christensen vd. (2015) geçerliği betimsel geçerlik, yorumlama geçerliği ve teorik geçerlik olarak ele almaktadır. Betimsel geçerlik belirli bir olgunun, durumun ya da grubun doğru olarak betimlenmesidir. Betimsel geçerliği elde etmenin yollarından biri araştırmacı çeşitlemesidir. Alan yazında araştırmacı çeşitlemesi üçgenleme türlerinden biri olarak ele alınmaktadır. Üçgenleme nitel araştırmalarda inandırıcılığı arttırmanın önemli bir yoludur (Patton, 2014). Üçgenleme farklı şekillerde (kaynakları üçgenleme, kuramları üçgenleme vb.) olmakla birlikte, diğer bir üçgenleme çeşidi analizci üçgenlemesidir. Nitekim bu araştırmada betimsel geçerliği sağlamak amacıyla üç araştırmacı tarafından ayrı ayrı kodlama yapılmıştır. Finfgeld (2003) meta sentez çalışmaları üzerine yaptığı inceleme sonucunda araştırma bütünlüğünü sürdürmenin bir anahtarı olarak, tarafsız ve bütüncül veri örneklemek, analiz yapmak ve zengin bir sinerji yaratmak için araştırma takımlarının diğer bir ifadeyle birçok yazarın bir arada çalışması gerektiğini ifade etmiştir. Yıldırım ve Şimşek’e (2008) göre, birden fazla araştırmacının veri analizinde birlikte çalıştığı durumlarda, kodlama güvenirliliğine ilişkin bir çalışma yapmak gereklidir. Bu tür çalışmalarda en az %70 düzeyinde bir güvenirlilik yüzdesine ulaşmak gerekmektedir. Miles ve Huberman’ın (2002) önerdiği formülle yapılan hesaplamada güvenirlilik düzeyi %83 olarak hesaplanmıştır.

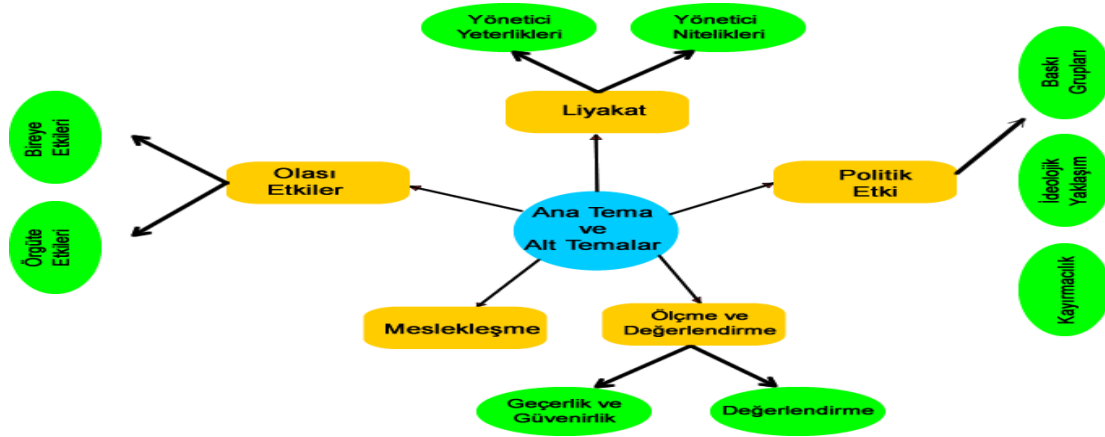
Yorumlayıcı geçerlik, görüş ve anlamların doğru bir şekilde yansıtılmasıdır. Bu kapsamda oluşturulan temalar, çalışmaya dahil edilen araştırmalarda yer alan doğrudan alıntılarla örneklenmiş, kanıt olarak sunulmuş ve yorumlanmıştır. Teorik geçerlik kapsamında ise araştırmanın dışındaki bir uzmandan araştırmadan elde edilen temalar ve yorumları incelemesi istenmiştir. Uzman araştırmacı tarafından araştırmada sentezlenen temaların, yorumların verilerle uyumlu olduğu belirtilmiştir.

Güvenirlilik, yapılan araştırmalardan elde edilen bulguların yeniden üretilip üretilmemesi ile ilgilidir (Merriam, 2013). Bu araştırmada güvenirlilik kapsamında verilerin kaynağı açık bir biçimde tanımlanmış (bkz. tablo 1), analiz yöntemleri ayrıntılı bir şekilde ifade edilmiş ve temaların nasıl oluşturulduğu açıklanmıştır.

Bulgular

Bu bölümde nitel verilerin analizi sonucunda elde edilen temalar, alt temalar, anahtar kodlar kavramlar ve ifadeler tablo olarak sunulmuş; ana temalar ve alt temalar yorumlanmış, ilgili araştırmalardan doğrudan alıntılar yapılarak desteklenmiş ve açıklanmıştır.

Yapılan meta sentez sonucu Liyakat, Politik Etki, Ölçme ve Değerlendirme, Olası Etkiler ve Meslekleşme ana temalarının varlığına ulaşılmıştır. Bu ana temalar ve ilgili alt temalar şekil 2’de sunulmuştur.



Şekil 2. Ana tema ve alt temalar

Liyakat

Liyakat, genel anlamıyla bir göreve uygunluk, görevi yerine getirebilecek bilgi, beceri ve deneyime sahip olmak şeklinde tanımlanabilir. Liyakat teması iki alt temadan oluşmaktadır bunlar *yeterlik alanları ve konuları*, *yönetici nitelikleri* alt temasıdır. Bilgi ve beceri yeterliğin iki temel ögesidir (Başaran ve Çınkır, 2013). Liyakatin yanında toplum ve örgüt çalışanlarınca yöneticilerde bazı niteliklerin de bulunması beklenmektedir. Yöneticiler alanlarıyla ilgili yeterli bilgi ve beceriye sahip olsa da bu yeterliklerini uygun niteliklerle pekiştirmeden çalışanlarca kabul görmesi, amaçları gerçekleştirebilmesi, lider olabilmesi zor görünmektedir.

Tablo 2’de bu çalışmaya dâhil edilen araştırmaların meta sentezi sonucunda ulaşılan ana temalardan *liyakate* ilişkin alt temalara, anahtar kodlara, ifadeler ve kavramlara yer verilmiştir.

Tablo 2. Liyakat Temasına İlişkin Alt Temalar, Anahtar Kodlar İfadeler ve Kavramlar

Alt Temalar	Anahtar Kodlar, İfadeler ve Kavramlar	
Yönetici Nitelikleri	Tarafsız Çok yönlü Adil Tutarlı İlkeli Güvenilir Özgüvenli Ahlaklı Adanmış Dürüst	Bilimsellik İdealist Sorumlu Dış görünüşüne özenli Disiplinli Eleştiriye açık Kararlı Sabırlı Hoşgörülü
Yeterlik Alanları ve Konuları	Mevzuat bilgisi İnsan ilişkileri Liderlik İletişim İşbirliği sağlayabilme Öğretmenlik ve yönetim deneyimi Teknoloji Yenilik ve gelişime açıklık Yönetim kavram ve kuramları bilgisi	Problem çözme becerisi Kurum kültürü oluşturabilme Koordinasyon sağlayabilme Takım çalışması oluşturabilme Kişisel ve mesleki gelişim Vizyon ve misyon oluşturabilme Değişime açıklık Analitik düşünebilme Girişimcilik

Araştırmaya dâhil edilen çalışmalarda özellikle katılımcıların yönetici görevlendirme sürecine ilişkin eleştirilerinde, mevcut sistemin liyakate dayalı bir sistem olmadığı görüşleri dile getirilmiştir. Aynı zamanda bu görüşler ifade edilirken, bir yöneticide bulunması gereken nitelikler, yeterlik alanları ve konuları da belirtilmiştir. Yöneticilerin yeterlik alanları ve konuları alt temasında yönetsel bilgi ve beceriler, iletişim, işbirliği ve teknolojiye yeterlik konuları öne çıkmaktadır. Yönetici nitelikleri alt temasında ise insani ilişkilerde ve yönetsel süreçlerde yol gösterici nitelikte olan, okul yöneticilerinde bulunması gereken özellikler vurgulanmıştır. Bu temaya ilişkin ilgili çalışmalardaki doğrudan alıntılar aşağıdaki gibidir.

“Okul yöneticilerinin sınav ile alınmaları günümüz şartlarında en doğru olanıdır. Objektif bir yönetici seçiminde liyakat, mesleki tecrübe, iletişim becerisi, insan kaynaklarının kullanımı, insan psikolojisine hâkim olma ve ahlaki erdemlik gibi önemli kriterler de göz ardı edilmemelidir.” (Ç6-O2).

“Bir kere iletişim becerisi olmalı, çalışanları bu becerisiyle yönlendirebilmeli. Teknolojiye hâkim olmalı ve liderlik vasfı taşımalıdır. Kişilikle alakalı şeyler bunlar. Sadece sınavla olmaz.” (Ç3-Y5)

“Yönetici adayları, tarafsız, dürüst, güvenilir, sorumluluk sahibi ve ahlaklı olmalıdır...” (Ç12-O-EB)

“Okul yöneticiliğine aday olanlar bilimsel düşünen, yeniliklere açık, güvenilir, kararlı... ilkeli ve mesleğine kendini adanmış olmalıdır...” (Ç12-G-ES)

Politik Etki

Araştırmada *politik etki* teması altında *baskı grupları*, *ideolojik yaklaşım* ve *kayırmacılık* alt temaları oluşturulmuştur. Tablo 3’te bu çalışmaya dâhil edilen araştırmaların meta sentezi sonucunda ulaşılan ana temalardan *politik etkiye* ilişkin alt temalar, anahtar kodlar, ifadeler ve kavramlar verilmiştir.

Tablo 3. Politik Etki Temasına İlişkin Alt Temalar, Anahtar Kodlar İfadeler ve Kavramlar

Alt Temalar	Anahtar Kodlar, İfadeler ve Kavramlar	
Baskı Grupları	Sendika Siyasi partiler Yerel yönetimler	Kurum içi ve kurum dışı bürokratlar İnformal güç odakları MEB merkez ve taşra yönetimleri
İdeolojik Yaklaşım	Belirli sendika üyesi olma Siyasal eğilim Muhafiflerin tasfiye edilmesi İdeolojik tutumlar Komisyon üyelerinin ideolojik yaklaşımı Komisyonun etki altına alınması	Bizden olsun anlayışı Yönetime yakınlık Belirli kişi ve zümrelere hizmet etme İsteneni yönetici yapma anlayışı Siyasi yapılanma Kadrolaşma
Kayırmacılık	Nepotizm Ahbaplık Torpil	İkili ilişkiler Hemşericilik Arkadaşlık

Çalışmaya dâhil edilen araştırmalardaki katılımcı görüşleri, bulgular ve yorumlar değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin görevlendirme sürecinde çeşitli baskı gruplarının, değerlendirmede ideolojik tutum ve yaklaşımların, kayırmacı davranışların etkili olduğu görülmüştür. Tüm bu süreçler birlikte değerlendirildiğinde katılımcılarda sürecin politize edildiğine ilişkin bir algı olduğu söylenebilir. Bu ana tema ve alt temalara ilişkin ilgili çalışmalardaki doğrudan alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“Uygulama biçiminden dolayı olumsuz değerlendiriyorum. Sınavla yöneticiliğe gelmiş biri olarak bu yöntemle görevden alınmaktan rahatsızlık duyuyorum. Kriterler güzel olabilir mülakat yapılmasını eleştirmiyorum ancak işin içinde siyaset olunca her şey farklılaşıyor. Geçmişten günümüze ülkemizde mülakatla alınan tüm sınavlarda torpil yapıldığını biliyoruz. Bundan dolayı karşıyım.” (C14-Y2)

“Siyasi baskılar değerlendirme sürecini olumsuz etkiliyor” (C5-Murat)

“Müdürlerin büyük çoğunluğunun aynı sendikadan olması tesadüfi sayılamayacak kadar manidar. Demek ki sendikal üyelikle müdürlük arasında mutlak bir korelasyon var. Aksini düşünmek zaten imkânsız.” (C9-K5)

Ölçme ve Değerlendirme

Araştırmada ölçme ve değerlendirme ana teması altında geçerlik ve güvenilirlik, değerlendirme alt temaları oluşturulmuştur. Geçerlik ve güvenilirlik alt teması yönetici görevlendirme sürecindeki sınavların ve değerlendirmelerin ne düzeyde geçerli ve güvenilir olduğuyla ilgili genel algılara dayalı oluşturulan bir temadır. Değerlendirme teması ise “nitelikli bir yönetici değerlendirme biçimi nasıl olmalı?” sorusuna ilişkin genel düşünceleri yansıtmaktadır.

Tablo 4’de bu çalışmaya dâhil edilen araştırmaların meta sentezi sonucunda ulaşılan ana temalardan ölçme ve değerlendirmeye ilişkin alt temalar, anahtar kodlar, ifadeler ve kavramlar verilmiştir.

Tablo 4. Ölçme ve Değerlendirme Temasına İlişkin Alt Temalar, Anahtar Kodlar İfadeler ve Kavramlar

Alt Temalar	Anahtar Kodlar, İfadeler ve Kavramlar	
<i>Geçerlik ve Güvenirlilik</i>	Komisyonun yeterlik düzeyi	Ölçüt
	Bağımsız komisyon	Şeffaflık
	Sözlü sınav sorularının uygunluğu	Objektiflik
	Sözlü sınav süresi	Bilimsellik
	Yeterliği ölçecek sorular	Tarafsızlık
	Öznel sorular	Güven
	Komisyonun tutumu	Keyfi tutumlar
<i>Değerlendirme</i>	Mülakat	Seçme ve yetiştirme
	Merkezi yazılı sınav	Performans değerlendirme
	Kıdem	Demokratik anlayış
	Ödül	Sözlü sınavın toplam puana olan etkisi
	Çoklu değerlendirme	Zenginleştirilmiş sınav içerikleri
	Çoklu katılım	

Bu ana tema ve alt temalara ilişkin ilgili çalışmalardaki doğrudan alıntılar aşağıda sunulmuştur.

“...Yalnız mülakat kısmına baktığımız zaman değerlendirmenin herhangi bir somut veriye dayanmaması bir takım şüpheleri doğurmuştur. Bu da millet nezdinde birtakım yanlış anlaşılmalara sebebiyet veriyor. Bu anlamda yönetici değerlendirme kısmında somut veriler esas alınarak yapılırsa daha iyi olur. En azından mülakat sonucuna insanlar itiraz ettikleri zaman bunun önlerine konup ikna edilmeleri lazımdır. Şu haliyle böyle bir netlik yok. Örneğin mülakatlar video kaydına alınırsa daha verimli olur. Çünkü bu şekil olduğu zaman hesap verilebilirlik daha şeffaf olur...” (Ç2-M1)

“Sözlü sınavda sorulan üç soru ile kişiyi değerlendirmek şansa kalmış. Diyelim ki mevzuat 50 puan iki soru ile ölçülüyor. Tesadüfen ikisini de bilebilirsin ya da ikisini de bilemezsin bu durum kişinin mevzuat bilgisini ölçmez. Genel kültür soruları da çok saçmaydı. Futbol topunun ağırlığını nereden bileyim. Hadi bildim bana ne faydası var. Okul müdürlüğünde ne işime yarar. Ayrıca muhakeme gücü, ikna kabiliyeti, temsil yeteneği, iletişim vb. özellikleri ölçmeye yönelik bir şey yoktu. Sorular dışında konuştuğumuz tek şey benim kendimi tanıtmamdı. Bana göre beş on dakikada bir kişinin müdür olup olamayacağına karar veremezsiniz.” (Ç4-M-Ö.1a+)

Olası Etkiler

Bir okuldaki madde ve insan kaynaklarının etkili kullanımında en önemli sorumluluk okul yöneticilerine düşmektedir. Bu bağlamda nitelikli okul yöneticilerinin görevlendirilip görevlendirilmemesi okulun havasını, işleyişini etkilemektedir. Aynı zamanda yönetici görevlendirme sürecini deneyimleyen veya deneyimlemeyen, tekrar görevlendirilmeyen okul yöneticileri, öğretmenler üzerinde de yönetici belirleme süreçlerinin etkileri olabilmektedir. Bu süreçlerin etkisine ilişkin *olası etkiler* teması altında iki alt tema belirlenmiştir. Bunlar *örgüte etkileri* ve *bireye etkileri* alt temalarıdır.

Tablo 5’de bu çalışmaya dâhil edilen araştırmaların meta sentezi sonucunda ulaşılan ana temalardan *olası etkilere* ilişkin alt temalar, anahtar kodlar, ifadeler ve kavramlar verilmiştir.

Tablo 5. Olası Etkiler Temasına İlişkin Alt Temalar, Anahtar Kodlar İfadeler ve Kavramlar

Alt Temalar	Anahtar Kodlar, İfadeler ve Kavramlar	
<i>Örgüte etkileri</i>	Eğitimde nitelik Örgüt iklimi Yönetimsel sorunlar Uzun dönemli planlama sorunu Üretkenlikte düşme	İş doyumsuzluğu Motivasyon kaybı Örgütsel güven sorunu Örgütsel iletişim
<i>Bireye etkileri</i>	Yeni göreve uyum problemleri İtibar kaybı Uyum zorluğu Stres	Aile problemleri Dışlanmışlık hissi Değersizlik ve kızgınlık hissi İş doyumsuzluğu ve motivasyon kaybı

Bu ana tema ve alt temalara ilişkin ilgili çalışmalardaki doğrudan alıntılar aşağıda sunulmuştur.

“Mevcut düzenleme kurum-okul kültürünü olumsuz bir şekilde etkilemiş ve liyakat esaslı olunmadığı için işi hak etmeyenlerin görev aldıkları gözlenmiştir. Aslolan, oturulan makama güç katmak iken, makamdan gücünü alan yöneticilerin varlığına sebep olunmuştur.”(C13-Ö7)

“Bu süreçte bana yaşatılanlar, psikolojimi ve aile yaşantımı kesinlikle olumsuz etkiledi. İlk birkaç ay kendimi psikolojik olarak rahatsız hissettim, bu durum çevremdeki insanlar tarafından da hissedildi. Puanlama yapıldı, sen başarısız denildi, bu da bizi yaraladı. Mali yönden bir kayba sebep oldu. İdarecilerden gelen küçük bir artış vardı, onun kaybına sebep oldu. Eşimin çocukları da ruhunda bir yıkıma neden oldu. Eşim, ‘sen müdürken okul aile birliği, öğretmenler daha çok arıyorlardı bizi, bizimle daha sık görüşüyorlardı, artık bizi eskisi kadar aramıyorlar’ dedi.”(C8-M11)

Meslekleşme

Bir meslek alanı, kişisel deneyimlerle elde edilemeyecek kadar çok bilgi ve beceri içerir (Başaran ve Çınkır, 2013). Türkiye’de yönetimin uzmanlık gerektirdiği ve doğal olarak yönetimin bir meslek alanı olduğu düşüncesi tam olarak gelişmemiştir. Nitekim okul yöneticiliği de bilimsel temele dayalı bir meslek haline gelememiştir (Sağlam, 2014). Bu kapsamda ilgili araştırmalar incelendiğinde katılımcıların görüşlerinde, değerlendirme ve yorumlarda okul yöneticiliğinin bir meslek olarak kabul edilmesi vurgulanan temel bir düşünce olarak yer almaktadır. Tablo 6’da bu çalışmaya dâhil edilen araştırmaların meta sentezi sonucunda ulaşılan ana temalardan *meslekleşmeye* ilişkin, anahtar kodlar, ifadeler ve kavramlar verilmiştir.

Tablo 6. Meslekleşme Temasına İlişkin Alt Temalar, Anahtar Kodlar İfadeler ve Kavramlar

Anahtar Kodlar, İfadeler ve Kavramlar	
Asaleten atanma	Kariyer fırsatı
Hizmet öncesinde eğitim	Özlük hakları
Lisansüstü eğitim	Sorumluluğa eşit düzeyde yetki
Lisans programları	Hizmetiçi eğitim
Öğretmen ve yönetici rollerinin birbirinden ayrılması	Profesyonel bir meslek

Bu temaya ilişkin ilgili çalışmalardaki doğrudan alıntılar aşağıda sunulmuştur.

“Asli bir görevdir bence. Yönetim de bir alan ve bilimdir. Gerçekten bu konuda uzmanlaşmış ve gerekli yeterliliğe sahip kişilerin bu işi yapması gerekir diye düşünüyorum. Evet öğretmenlik de önemli benim için ama öğretmen bakış açısıyla okul yönetemezsiniz.” (Ç3-Y1)

“Yöneticilik ikinci görev olmaktan çıkmalı ayrı bir bilim dalı olmalıdır. Yöneticiler yönetim alanında iyi yetişmiş olmalıdırlar.”(Ç15-Y1)

“Milli Eğitim Bakanlığının müdür yetiştirme gibi bir idealinin olması lazım, projesi olması lazım. Polis akademileri var. Bunları bitirenler yönetici oluyorlar. Milli Eğitim Bakanlığının yönetici yetiştirme diye bir bölümü yok. Görevlendirilmeye o gitsin, bu gelsinle olmaz.” (Ç4-M-Ö.2b-)

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin belirlenme sürecini konu edinen nitel araştırmaların bulgularını tekrar yorumlamak, sentezlemek bu sayede okul yöneticilerinin görevlendirme biçimi ve sürecine ilişkin temel algıları ve durumu ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Okul yöneticilerinin belirlenmesini konu edinen araştırmaları bütüncül bir bakış açısıyla tekrar yorumlamanın, önerilecek modellere ve uygulayıcılara yol gösterici nitelikte olacağı düşünülmüştür.

Verilerin analizi sonucunda, beş ana tema ve bunlara ait alt temalar ortaya çıkarılmıştır. *Liyakat* ana teması altında yönetici nitelikleri, yeterlik alanları ve konuları alt temalarına; *politik etki* ana teması altında baskı grupları, ideolojik yaklaşım ve kayırmacılık alt temalarına; *ölçme ve değerlendirme* ana teması altında geçerlik ve güvenilirlik, değerlendirme alt temalarına; *olası sonuçlar* ana teması altında örgütsel sonuçlar ve bireysel sonuçlar alt temalarına yer verilmiştir. Oluşturulan diğer bir tema *meslekleşme* ana temasıdır.

Liyakat, en genel anlamıyla bir görevi yapabilecek yeterliğe sahip olmak şeklinde tanımlanabilir. Bu kavrama, özellikle kamu görevlilerinin atanması, yükseltilmesiyle ilişkili kanunlarda da yer verilmiştir. Okul yöneticilerinin belirlenmesinde de vurgulanan temel nokta liyakat olmaktadır. Yapılan birçok araştırmada da liyakat sahibi yöneticilerin seçilmesine dikkat çekilmiş (Aslanargun, 2011; Blackmore, Thomson ve Barty, 2006; Demir ve Pınar, 2013; Rammer, 2007), ancak mevcut sistemimizin okul yöneticisi belirleme biçimi ve sürecinin bundan uzak olduğu vurgulanmıştır (Bozkurt ve Bellibaş, 2016; Doğan, Demir ve Pınar, 2014; Özmen ve Kömürlü, 2010).

Liyakatli olmak, bir takım yeterliklere ve göreve uygun niteliklere sahip olmayı gerektirmektedir. Başaran ve Çınkır (2013), yönetici yeterlik alanlarını yönetim teknolojisinde yeterlik, insan ilişkilerinde yeterlik ile yönetim kavram ve kuramlarında yeterlik olarak ifade etmiştir. Pont, Nusche ve Hopkins (2008) ise okul yöneticilerinin mesleki standartlarını, yeterlik alanlarını (a) Değişim yönetimi, (b) Eğitim ve öğretim liderliği, (c) Örgüt yönetimi, (d) Kişisel ve mesleki gelişim, (e) Takım çalışması, (f) Toplulukla ilişki (g) Etik olarak belirtmiştir. Liyakatin yanında yöneticilerin yeterlik alanları çerçevesinde, çalışanlarla ilişkilerine ve yönetim süreçlerine yön verici nitelikte bazı özelliklere de sahip olması gerekmektedir. Bunları mesleki bağlılık, bilimsellik, dürüstlük, adalet, vb. şeklinde özetlemek mümkündür. Ancak okul yöneticilerinin belirlenmesinde ne tür yeterliklerin dikkate alınacağı, performans ölçütlerinin neler olduğu konularında bir standart geliştirilememiştir. Böyle standartların olmayışı yöneticilerin belirlenme veya değerlendirilmesinde nelerin ölçüt alınacağını belirsizleştirmekte, yanlış, bilimsel olmayan ölçütlere zemin hazırladığı söylenebilir.

Araştırmada elde edilen diğer bir tema politik etki temasıdır. Bu tema altında sürece etki eden baskı gruplarına, değerlendirmelerde ne tür ideolojik tutum ve yaklaşımların, kayırmacı davranışların etkili olduğuna yer verilmiştir. Devletlerin gelişmişlik düzeyiyle birebir ilişkili personel rejimlerinin adaletli dizayn edilmesi kadar sürecin başarıyla devam ettirilmesi de önemlidir (Şahin, 2016). Çevik ve Demirci'ye (2015) göre bürokraside kayırmacılık, korumacılık ve himayecilik kamu politikalarının veya kurumlarının başarısızlığını doğrudan etkilemektedir. Bir örgütte, kayırmacılığın olduğuna inanılması örgüt çalışanları açısından bir takım olumsuz sonuçlar doğurabilir. Çalışan personelin performansını düşürebilir, örgütsel bağlılığı azaltabilir, stresini artırabilir, iş tatminsizliğini oluşturabilir (Çelik ve Erdem, 2012).

Okul yöneticilerinin belirlenme sürecinde veya görevden alınmalarında da çeşitli baskı gruplarının veya politik tutumların etkisi olabilmektedir. Nitekim ilgili araştırmalarda, okul yöneticilerinin görevlendirmesinde çeşitli baskı gruplarının (sendika, siyasi parti, vakıf, vb.), ideolojik yaklaşımların etkili olduğu rapor edilmiştir (Konan, vd., 2017; Sezer, 2016a; Yolcu ve Bayram, 2015). Kamu kurum ve kuruluşları, politikalarla ilgili düzenlemelerde devlete ait resmi kurum ve kuruluşlar kadar toplumda bulunan ve sivil aktörler şeklinde ifade edilen devlete herhangi bir bağı olmayan kişi ve kurumlar da rol oynamaktadırlar (Çevik ve Demirci, 2015). Ancak baskı gruplarının politika belirlemede sürece dâhil olması demokratik bir toplumun gereği iken bir değerlendirme sürecinin sonucuna doğrudan etki edebilmeleri misyonlarının dışında bir durumdur. Bu bağlamda okul yöneticilerinin belirlenme sürecinin bu tür etkilerden uzak olması nitelikli yöneticilerin belirlenmesinde önem kazanmaktadır.

Araştırma sonucunda ortaya çıkan önemli bir tema da *ölçme ve değerlendirme* temasıdır. Bu tema altındaki geçerlik ve güvenilirlik sözlü sınav sürecinde yapılan ölçmenin ne kadar geçerli ve güvenilir olduğuyula ilgiliyken, değerlendirme teması ise kullanılabilir alternatif ölçme ve değerlendirme yöntemlerine ilişkindir. Bir ölçmede geçerlik ve güvenilirliği sağlamak için neyin ölçüldüğünün belli olması, soruların ölçmek istenilen özellikle ilgili olması, kapsamlı olması, ölçümü yapan kişilerin yeterli, yansız ve tarafsız olması, sürenin yeterli olması, bilimsel ölçütlere göre nesnel biçimde yapılması gibi hususlar öne çıkmaktadır. Birçok araştırma sonucu göstermektedir ki sözlü sınav sürecinde bu ilkelere yeterince uyulmamaktadır (Ayrıl, 2016; Kılınç, vd., 2017). Okul müdürü atama ya da görevlendirmede yaşananlar, bütün örgütlerde olduğu gibi, personelin özellikle de yöneticilerin seçilmesi, atanması ya da görevlendirilmesinde dikkate alınması gereken “nesnellik”, “yeterlilik”, “etkililik”, “açıklık”, “hesap verebilirlik” ve “insan kaynağını etkili kullanma” gibi pek çok kriter açısından oldukça sorunlu görünmektedir (Gülşen ve Dayıoğlu, 2015). Bu kapsamda okul yöneticilerini belirlemek için alternatif değerlendirme yöntemlerinin birlikte kullanılması önem kazanmaktadır. Aynı zamanda sadece seçim değil, yetiştirmeye yönelik politikalar geliştirilmesi yöneticilerin niteliğini arttırmada etkili olabilir.

Mevcut okul yöneticisi belirleme sisteminin bireyler üzerinde olduğu gibi okulun amaçlarına ulaşmasında da olumlu/olumsuz etkileri olmaktadır. Uygulamaya ilişkin algı, bireylerin güven, adalet ve motivasyon duygularını önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Ayrıca okul yöneticileri rolleri gereği okulun amaçlar doğrultusunda işleyişinde önemli bir faktördür. Bu bağlamda görev ve sorumluluklarının gereğini yapabilecek, izleyenleri amaçlar doğrultusunda motive edebilecek nitelikte olmayan yöneticilerin, eğitimdeki nitelik sorununa da doğrudan veya dolaylı etki edebileceği söylenebilir. İlgili araştırmalarda yönetici belirleme sürecini deneyimleyen veya tekrar görevlendirilmeyen yöneticilerin kaygı, ailevi problemler, motivasyon ve itibar kaybı, stres gibi durumlar yaşadığı da rapor edilmiştir (Şahin, Kesik ve Beycioğlu, 2017; Tok ve Karaoğlu, 2016). Bu kapsamda yönetici belirleme işini sadece bir kişinin okulun yöneticisi olması bağlamında değerlendirmemek olası etkilerini ve yansımalarını da dikkate almak gerektiği söylenebilir.

Türkiye’de Okul Yöneticisi Görevlendirme Sorunu: Bir Meta Sentez Çalışması

Meta senteze dâhil edilen araştırmalardan elde edilen önemli bir tema da *meslekleşmedir*. Bir meslek alanı, kişisel deneyimlerle elde edilemeyecek kadar çok bilgi ve beceri içerir (Başaran ve Çinkır, 2013). Okul yöneticiliği, yönetim kavram ve kuramlarını bilmeyi ve bunları uygulayabilmeyi, iletişim becerilerini, teknolojik yeterliğini, mevzuat bilgisini ve insan ilişkilerini yönetebilmeyi gerektirmektedir. Diğer bir ifadeyle okul yöneticiliği uzmanlık bilgisini gerektiren bir meslektir. Böyle olmasına rağmen okul yöneticiliği ile öğretmenlik mesleği birbirinden ayıramamıştır (Akçadağ, 2014; Okçu, 2011). Özellikle son dönemlerde görevlendirme usulüyle yöneticilerin belirlenmesi okul yöneticiliğinin meslekleşmesi önünde büyük bir engel olarak görülmektedir. Alan yazında asaleten atamanın, hizmet içi eğitimin, yeterlik alanların belirlenmesinin, özlük haklarında iyileştirme yapılması ve kariyer fırsatları tanınmanın, lisans veya lisansüstü eğitimin meslekleşme için önemli adımlar olabileceği ifade edilmiştir (Bozkurt ve Bellibaş, 2016; Güçlü, vd., 2015; Sezer, 2016). Bunların yanında okul yöneticiliği için nesnel ölçütlerin getirilmesi de meslekleşme için önemlidir. Meslekleşme sadece bireysel bir hak bağlamında değil, nitelikli bireylerin seçimi ve sistemde kalması bağlamında değerlendirilmesi ve çözüme kavuşturulması gereken bir husustur.

Bu araştırmadan elde edilen temalar ve sonuçlar aynı zamanda yönetici belirleme sorununa çözüm önerilerini de kapsamaktadır. Bu bağlamda okul yöneticiliğinin uzmanlık gerektiren bir meslek olarak kabul edilmesi, önemli bir adım olarak değerlendirilebilir. Böyle bir adım liyakat kapsamında yeterlik alanları ve konularının belirlenmesini mümkün kılacak, aynı zamanda söz konusu yeterliklere sahip kimselerin okul yöneticiliğini içselleştirerek, gerek sorumluluk alanlarının farkında olmalarına, gerekse liderlik kapasitelerini geliştirmelerine imkân taniyacaktır. Uluslararası bağlamda farklı ülkelerin okul yöneticilerini seçmeden ziyade öncelikle onları yetiştirmeye yönelik stratejiler geliştirdikleri ve bu anlamda kişileri oldukça donanımlı kılarak bir liyakat yarışına teşvik ettikleri ifade edilebilir. Buna göre alanında iyi eğitim almış, çağdaş ve güncel eğitim uygulamalarından haberdar, özellikle bilişim teknolojilerini verimli kullanabilen ve liderlik kapasiteleri gelişmiş bir hedef kitle içinden seçilen okul müdürleri, hangi yöntemle seçilirse seçilsin, tarafların yüksek beklentilerini karşılayabilecektir.

Ülkemizde öğretmenlik mesleğinin itibarının özellikle son yıllarda tartışılmaya başlanması, öğretmenlere büyük oranda zarar vermektedir. Henüz mesleğinin ilk yıllarında olan genç öğretmenlerde bile örgütsel anlamda tükenmişlik, bağlılık düzeyinin düşük olması, verimliliğin az olması gibi birbirini yordayan çeşitli olgular gözlenebilmektedir. Diğer taraftan mesleki anlamda yaşanan bu kaos, öğretmenlik mesleğine başlayan pek çok kişiyi geçici bir süreliğine de olsa okul müdürü veya müdür yardımcısı olmaya özendirmektedir. Eğitim sistemimizin işleyen girdisi olan öğretmenlik mesleğinin saygınlığı ve itibarı yeniden kazandırıldığında, okul müdürü seçilme ve görevlendirme sürecinde boy gösteren politik etkinin sınırlanacağı ifade edilebilir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgu ve ulaşılan sonuçlar göstermektedir ki eğitim sistemimizde okul yöneticilerinin yetiştirilmeksizin öznel ölçütlerde seçilmesi taraflar nezdinde yoğun rahatsızlıklar yaratmaktadır. Öte yandan var olan seçilme süreci ise yine gerek okul yöneticilerini, gerekse adaylarını öğretmenleri ve diğer bileşenleri memnun etmemektedir. Tüm bunlardan hareketle ülkemiz eğitim sistemi için okul yöneticilerinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve görevlendirilmesine ilişkin şu öneriler getirilebilir:

- 1- Seçilme kriterleri somut ve nesnel ölçütlerle, göstergeler halinde önceden paylaşılabılır.
- 2- Yazılı bir sınav ve bunu takiben dış gözlem ve denetime açık bir mülakat sistemine geçilebilir.
- 3- Okul paydaşlarının da yer aldığı alternatif değerlendirme yöntemleri kullanılabilir.

- 4- Gerek seçenlerin, gerekse seçilenlerin “hesap verebilir” olmasının sağlanması adına daha etkili ve saydam bir denetim sistemi geliştirilebilir.
- 5- Okul müdürlüğünün ve müdür yardımcılığının bir kariyer basamağı haline getirilmesi için yasal düzenlemeler yapılabilir, nesnel ve izlenebilir bir liyakat sistemi geliştirilebilir.
- 6- Gerek adayların haklarını korumak gerekse okulun tüm bileşenlerini söz sahibi kılmak adına merkezi ve yerel bağlamda bir itiraz mekanizması oluşturulabilir.

Kaynakça

Yıldız imi () ile işaretlenmiş kaynaklar, meta senteze dâhil edilen çalışmaları göstermektedir.*

- Akbaşı, S., ve Balıkcı, A. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticiliğinin meslekleşmesinin değerlendirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(2), 366-377.
- 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.
- *Arabacı, İ. B., Şanlı, Ö., ve Altun, M. (2015). Okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atama yöntemlerine ilişkin sendika temsilcilerinin, maarif müfettişlerinin ve okul yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(31), 166-186.
- Aslanargun, E. (2011). Türkiye’de okul yönetimi ve atama yönetmelikleri. *E- Journal of New World Sciences Acedemy*, 6(4), 2647-2659.
- Aspfors, J., & Fransson, G. (2015). Research on mentor education for mentors of newly qualified teachers: A qualitative meta-synthesis. *Teaching and teacher education*, 48, 75-86.
- Aydın, İ. (2008). *Öğretimde denetim: Durum saptama değerlendirme ve geliştirme*. Ankara: Pegem Akademi.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Ayral, M. (2016). Okul müdürü yetiştirmede 2015: Sorunlar ve gelecek. *Pegem Atıf İndeksi*, 113-146.
- *Baş, E.A. (2016). *Okul yöneticilerinin yönetici görevlendirme yönetmeliğine ilişkin görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Baş, T., ve Akturan, U. (2017). *Sosyal bilimlerde bilgisayar destekli nitel araştırma yöntemleri* (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Başaran, İ.E., ve Çınkır, Ş. (2013). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- 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.
- Bondas, T., & Hall, E. O. (2007). Challenges in approaching metasynthesis research. *Qualitative Health Research*, 17(1), 113-121.
- *Bozkurt, C., ve Bellibaş, M. Ş. (2016). Administrators’ and teachers’ perceptions regarding the selection method and qualifications of school administrators. *Adiyaman University Journal of Educational Sciences*, 6 (1), 46-74.
- Christensen, L.B., Johnson, R.B., & Turner, L.A. (2015). *Araştırma yöntemleri: Desen ve analiz*. (Aypay, A. Çev. Ed.) Ankara: Anı Yayıncılık.
- Creswell, J. W. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. (M. Bütün; S. B. Demir, Çev. Ed.) Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çelik, K., ve Erdem, A. R. (2012). Üniversitede çalışan idari personele göre “Kayırmacılık”. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 11, 23-30.
- Çevik, H.H., ve Demirci, S. (2015). *Kamu politikası*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Daresh, J. (2000). Crossing the border into leadership: experiences of newly appointed British headteachers and American principals. *Educational Management, Administration, Leadership*, 8(1), 89-101.
- Demir, S. B., ve Plnar, M. A. (2013). 2011 yılı yönetici atama ve yer değiştirme yönetmeliğinin içeriğine ve puanlama ölçütlerine ilişkin yönetici görüşlerinin incelenmesi. *Electronic Turkish Studies*, 8(6), 123-143.

- Doğan, S., Demir, S. B., ve Pınar, M. A. (2014). Yönetici görüşlerine göre MEB 2013 Yılı Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. *Journal of Theoretical Educational Science/Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 7(2), 224-245.
- Finfgeld, D. (2008). Meta-synthesis of caring in nursing. *Journal of clinical nursing*, 17(2), 196-204.
- Finfgeld, D. L. (2003). Metasynthesis: The state of the art-so far. *Qualitative health research*, 13(7), 893-904.
- Güler, A., Halıcıoğlu, M. B., ve Taşgın, S. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- *Güçlü, N.; Şahin, F., Tabak, B. Y., ve Sönmez, E. (2016). Türkiye’de okul yöneticisi görevlendirmeye ilişkin yönetici aday görüşleri. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(1), 51-71.
- Gülşen, C., ve Dayıoğlu, Ş. (2015). Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullara yönetici atama kriterleri konusunda okul yöneticilerinin görüşleri. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 1(4), 1487-1499.
- *Kayıkçı, K., Özdemir, İ., ve Özyıldırım, G. (2016). İlk defa ve yeniden okul müdürü görevlendirilmesi: Sözlü sınav üzerine bir değerlendirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 21(4), 471-498.
- *Kılınç, A. Ç., Koşar, S., Emre, E. R., ve Koşar, D. (2017). Okul yöneticiliği görevinden öğretmenliğe dönüş: yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri. *TÜBAV Bilim Dergisi*, 10(3), 53-73.
- *Konan, N., Bozanoğlu, B., ve Çetin, R. B. (2017). Okul müdürü görevlendirmeye ilişkin müdür görüşleri. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 8(3), 323-349.
- *Konan, N., Çetin, R. B., ve Yılmaz, S. (2017). Okul müdürü görevlendirmeye ilişkin öğretmen görüşleri. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(1), 147-160.
- Kurland, H., Peretz H., & Lazarowitz, R. H., (2010). Leadership style and organizational learning: the mediate effect of school vision, *Journal of Educational Administration*, 48(1), 7 – 30.
- *Memişoğlu, S.P. (2016). Milli Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirmelerine dair yönetmeliğin doktora öğrencilerinin görüşlerine göre değerlendirilmesi. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 11(2), 919-934.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma. Desen ve uygulama için bir rehber*. (S. Turan, Çev. Ed.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Miles, B. M., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. London: SagePub.
- Mulford, B., & Silins, H. (2011). Revised models and conceptualisation of successful school principalship for improved student outcomes, *International Journal of Educational Management*, 25(1), 61-82.
- Neuman, W. L. (2012). *Toplumsal araştırma yöntemleri*. (S. Özge Çev.) İstanbul: Yayınodası Yayınları.
- Noah Jr, P. D. (2017). A systematic approach to the qualitative meta-synthesis. *Issues in Information Systems*, 18(2), 196-205.
- Noblit, G. W., & Hare, R. D. (1988). *Meta-ethnography: Synthesizing qualitative studies*. Sage Publications.
- Okçu, v. (2011). Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin mevcut durum, beklentiler ve öneriler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(37), 244-266.
- Özdemir, S. (2013). Türk eğitim sisteminin yapısı, eğilimleri ve sorunları. S. Özdemir (Ed.) *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Özmen, F., ve 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.
- Patton, M.Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. (M. Bütün; S.B. Demir, Çev. Ed.). Ankara: Pegem Akademi.

Türkiye’de Okul Yöneticisi Görevlendirme Sorunu: Bir Meta Sentez Çalışması

- Pont, B., Nusche, D., & Hopkins, D. (Eds.). (2008). *Improving school leadership: Case studies and concepts for systemic action*: Preliminary version. OECD.
- Rammer, R. A. (2007). Call to action for superintendents: Change the way you hire principals. *The Journal of Educational Research*, 101(2), 67-76.
- Sağlam, A.Ç (2014). Okul örgütü ve yönetimi. H.B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (159-190). Ankara: Pegem Akademi.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2003). Toward a metasynthesis of qualitative findings on motherhood in HIV-positive women. *Research in nursing & health*, 26(2), 153-170.
- Sandelowski, M., Docherty, S., & Emden, C. (1997). Focus on qualitative methods Qualitative metasynthesis: issues and techniques. *Research in nursing and health*, 20, 365-372.
- *Sezer, Ş. (2016a). Okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesine ilişkin yönetici görüşleri: fenomenolojik bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(3), 351-373.
- *Sezer, Ş. (2016b). School administrators’ opinions on frequently changing regulations related to appointments and relocation: A new model proposal. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 16(2), 335-356.
- *Sezgin-Nartgün, Ş. ve Ekinci, S. (2016). Assessment of school principals' reassignment process, *Universal Journal of Educational Research*, 4(10), 2415-2422. DOI: 10.13189/ujer.2016.041020
- Şahin, B. (2016). Kamu personel sisteminde işe girme ve yükselmeye çağdaş liyakat kavramları. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(1), 231-242.
- *Şahin, İ., Kesik, F., ve Beycioğlu, K. (2017). Okul yöneticilerinin atanmasında kaotik dönem ve etkileri. *İlköğretim Online*, 16(3), 1007-1021.
- Şişman, M. (2011). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Taymaz, H. (2011). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Thody, A. (1998). Training school principals, educating school governors. *International Journal of Educational Management*, 12(5), 232-239.
- Thomas, J., & Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC medical research methodology*, 8(1), 1-10.
- *Tok, T., ve Karaoğlan, Ö. (2016). Yöneticilerin görevlendirilmesinin müdürlerin yönetsel tutumlarına yansımaları. *Pegem Atıf İndeksi*, 823-838. doi:10.14527/9786053183563. 052.
- Weed, M. (2005). *Meta interpretation": A method for the interpretive synthesis of qualitative research*. Erişim tarihi: 01.01.2018, <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/508/1096>.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2008). *Nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- *Yolcu, H., ve Bayram, A. (2015). Okul yöneticisi seçme sürecini deneyimleyen yönetici adaylarının sözlü sınav yöntemine ilişkin algıları. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 3(3), 102-126.

Extended Abstract

Introduction

When the time comes to speak about school and education many well-known terms, theories and phenomenon start to be argued. On the other hand, in Turkey the idea that the management duty needs expertise and especially school management should be accepted as a profession has not developed properly yet. However, when we take the historical background for school management in Turkish educational system, it can be said that school management has long been paid enough attention and frequently studied. Moreover, all these academic studies, researches, legal regulations and etc. are clearly revealing that there is much attention to be paid in this field in Turkey. The main problems within this topic are the lack of expertise in management duty and by placing it into the teaching profession making it open to any political struggle. The fact that legal regulations on recruitment and delegating these school managers are randomly changed and these changes have been subject to official oppositions has caused the candidates not to trust on organizational structure and risen dissatisfaction among them. Finally, because of the lack of systematic methods based on proper policies or strategies for delegating and recruiting these school managers has made it difficult to determine best candidates to create expected school environments.

In literature, there are many qualitative research studies dealing with selecting, recruiting and delegating school managers, determining their competencies, the criteria for these process etc. These studies serve us rich data as they reveal the stakeholders opinions who have experienced this process, interested in school management or others. So that our main motivation for this study is to evaluate and synthesize qualitative researches on selection, recruitment and delegation of school managers in terms of a systematic meta-synthesis study model in order to reach motivating results and suggestions for decision makers, candidates or any other stakeholders.

Methodology

This paper, investigating school managers' recruitment and selection process, is a piece of meta synthesis in which findings of qualitative researches are brought together, reanalyzed, interpreted and synthesized. So that the findings and results of qualitative studies dealing with school managers' recruitment, selection and delegation methods are reanalyzed and interpreted with a critical point of view. In order to determine the research studies the following key words are used: "delegating school managers, appointing head teachers, selecting school managers or head teachers, determining school heads, delegating deputies". After the initial analysis 15 studies are selected into the meta synthesis.

Findings

In this part, the themes, sub-themes, key words and statements are given within tables while themes and sub-themes are interpreted and explained through direct statements. As a result of meta synthesis the themes "merit, political effect, evaluation, possible results and professionalism" are found.

Merit: Merit can be defined as to have enough knowledge, competencies and experience for a special duty. This theme consists of two sub-themes, "competency subjects" and "managers' qualifications". The participants of these studies especially emphasized that the system has not been designed based upon merit system.

Political Effect: Within this theme, the sub-themes such as "pressure groups, ideological approaches and nepotism" have been revealed. It can be referred that in delegation process of

head teachers, pressure groups, ideological attitudes and approaches in terms of evaluations and mutual relations are in charge.

Evaluations: Validity/reliability and evaluating are the top two sub themes within this section. Validity/reliability are directly related with the examination process for candidates while the evaluation sub-theme deals with the question “how a highly qualified evaluation process should be ”.

Possible Results: Delegating a qualified head teacher will definitely change a school’s ongoing climate while selection process will have effects on teachers or candidates. So that the possible results of this process reveals two sub-themes “effects on organization” and “effects on individuals”.

Professionalism: In Turkey, school leadership has not been accepted as a profession not it is required certain excellence. Thus, when the studies are searched there are many ideas proving to accept this duty as a profession and fulfilling it with proper excellence.

Discussion

The themes and results obtained from this research also include suggestions for solutions to the problem of selecting, recruiting and delegating school heads. Within the international context, it can be stated that different countries have developed strategies for encouraging people to compete by making them well equipped rather than just selecting the candidates. Accordingly, the school heads who are well educated, aware of the contemporary and current education practices, able to use the information technologies efficiently and have developed their leadership capacities, will be able to meet the high expectations of stakeholders.