

## İlk Defa ve Yeniden Okul Müdürü Görevlendirilmesi: Sözlü Sınav Üzerine Bir Değerlendirme

*Principle Assignments for the First Time and Over Again: An Assessment on Oral Exam*

Kemal Kayıkçı<sup>1</sup>, İzzet Özdemir<sup>2</sup>, Gülnar Özyıldırım<sup>3</sup>

### Öz

Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik, 10/06/2014 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Bu çalışmanın amacı, söz konusu yönetmelik ile uygulamaya konulan 'ilk defa ve yeniden müdür görevlendirme' işlemleri hakkında, okul müdürü adayların görüşlerini belirlemektir. Bu çalışma nitel bir araştırmadır. Yöntem olarak durum çalışması desenindedir. Çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Antalya ilinde görevli 12 katılımcı çalışma grubunu oluşturmuştur. Araştırmada; bireysel görüşme tekniği kullanılmıştır. Veriler, yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmış ve içerik analizi tekniği ile incelenmiştir. Katılımcılar, sözlü sınav değerlendirme konularını uygun bulmakla birlikte; sözlü sınav süresinin kısa olması ve kısa cevaplı üç soru ile sözlü sınav konularının ölçülemeyeceği, objektif bir değerlendirme yapılmadığı ve sözlü sınav ile müdür seçmenin isabetli olmayacağı görüşündedirler. Ayrıca müdürlükten önce müdür yardımcılığı yapılması, hizmet öncesi yöneticilik eğitimi alınması, yazılı sınav yapılması, sürece yayılan bir değerlendirme yapılması ve okul müdürlüğünün diğer yöneticiliklerle ilişkilendirilmesini önermişlerdir.

**Anahtar sözcükler:** Okul müdürü, yönetici, seçme, atama, görevlendirme

### Abstract

The regulation, regarding to assignment of administrators of educational institutions which are depended on Ministry of National Education, came into force on 10/06/2014. The aim of this study is to determine the view of school administrator candidates on the first time and re-assignment of school administrators' process which was applied with the regulation in question. This study is a qualitative research and a case study as the design method. Maximum variation sampling method which is a type of purposive sampling techniques was used for the determination of the samples. The study group consists of 12 participants, working in Antalya Province. In the research, individual interview technique was used. Data were collected through semi-structured interview form and examined by being used content analysis technique. Although participants found the topics of the oral exam evaluation appropriate, they thought that the duration of the oral test was short and the oral exam issues could not be measured with three short-answer questions. Moreover; they were in opinion that there wasn't an objective evaluation and it was not accurate to selection of school administrators with oral test. Also, they suggested that they should be an assistant administrator before being a school administrator; they should take pre-service management training; there should be done a written exam and an evaluation that spreads to process as well as being a school administrator should be associated with other administrations.

**Keywords:** School principals, directors, selection, appointment, assignment

Received: 17.03.2015 / Revision received: 07.10.2015 / Second revision received: 28.10.2015 / Approved: 30.10.2015

<sup>1</sup>Doç. Dr., Akdeniz Üniversitesi, Antalya, kemalkayikci@akdeniz.edu.tr, <sup>2</sup>Müfettiş (Doktora Öğrencisi), Akdeniz Üniversitesi, Antalya, ozdemirizzethotmail.com, <sup>3</sup>Arş. Gör., Akdeniz Üniversitesi, Antalya, gulnarozyildirim@akdeniz.edu.tr

### Atf için/Please cite as:

Kayıkçı, K., Özdemir, İ. ve Özyıldırım, G. (2015). İlk defa ve yeniden okul müdürü görevlendirilmesi: Sözlü sınav üzerine bir değerlendirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21(4), 471-498. doi: 10.14527/kuey.2015.018

## **Giriş**

Yirmibirinci yüzyılın eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için okullardan değişime ayak uydurması, değişimi nasıl gerçekleştireceğini öğrenmesi ve bu sayede gelişim sürecini devam ettirmesi beklenmektedir (Weston ve Brooks, 2008). Okul müdürleri de, daha dinamik rol oynamak zorundadırlar ve yukarıdan aşağıya yönergelerle okulu yönetmekten daha fazla işler yapmak durumundadırlar (The Organization for Economic Cooperation and Development [OECD], 2009). Okul müdürlerinin okul geliştirme çabalarının merkezinde olduğu kabul edilmektedir (Su, Gamage ve Mininberg, 2003). Etkili okul liderliğinin öğretmenlerin çalışma kapasitelerini ve motivasyonlarını artırmak suretiyle okulların eğitimsel sonuçlarını geliştirdiği (Hugonnier, 2009) ve öğrencilerin başarılarını doğrudan etkilediği kabul edilmektedir (Pont, Nusche ve Moorman, 2008). Okulun ve eğitimin niteliğinin geliştirilmesinde kilit önemi olan ve liderlik özelliklerine sahip olması beklenen okul müdürünün (Rivkin, Hanushek ve Kain, 2005), “belirlenen rolleri başarı ile oynayabilmesi, kuşkusuz yönetim alanında yetişmiş ve aranılan nitelikleri kazanmış olmasını gerektirir” (Taymaz, 1997, s. 2). Bu nedenle doğru adayın doğru göreve getirilmesi, eğitim sistemleri açısından kaçınılmaz bir zorunluluktur (Nusche, 2009).

Okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanması, ülkenin kamu yönetimi sistemiyle yakından ilişkilidir (Balci, Memduhoğlu, İlhan, Erdem ve Taşdan, 2007). En iyi adayları seçmek için sistem geliştirme çabaları sürmektedir (Blackmore, Thomson ve Barty, 2006). Aralarında Birleşik Krallık, İrlanda, İzlanda, İsveç, Norveç, Finlandiya, Portekiz, Danimarka, Hollanda, Avusturya, Macaristan, Çek Cumhuriyeti, Slovakya, Slovenya ve Hırvatistan’ın da bulunduğu yaklaşık olarak Avrupa ülkelerinin üçte ikisinde, okul yöneticileri, boş pozisyonların ilan edilmesi, başvuruların alınması yoluyla adayları seçmenin merkezi olmadığı “açık işe alım yöntemiyle” seçilmektedir. İşe alım bazen yerel yetkiliyle işbirliğinde genelde okulun yükümlülüğüdür. Açık işe alımın ne derece düzenlendiği büyük ölçüde değişmektedir. Bazı ülkelerde, belli düzenlemeler yoktur, ancak genel istihdam yasaları geçerlidir. Diğer bazı ülkeler detaylı prosedürler oluşturmuştur. Örneğin, İrlanda’da okul yetkilisi üzerinde anlaşmaya varılan prosedürleri takip ederek okul yöneticisini işe alır ve atamasını yapar: boş pozisyonlar okulda ve yönetim kurullarınca belirlenen bir web sitesinde (ilköğretim için) ya da en az bir ulusal gazetede ilan edilir (Eurydice, 2013, s.115-116). Aynı şekilde Birleşik Krallık’ta (İngiltere ve Galler), okul idari kurulundaki yerel yetkililerce yönetilen okullar yerel yetkilileri boş pozisyonlardan haberdar etmeli, iş ilanını İngiltere ve Galler çapında yayınlamalı, seçim kurulu atayıp seçilen adaylarla görüşerek, gerekli olduğunda görüşülen adaylardan birinin atanmasını tavsiye edip atamasını yapmalıdır (Eurydice, 2013; Thody, 2007).

Aralarında İspanya, İtalya, Malta, Bulgaristan, Romanya, Polonya ve Litvanya'nın da bulunduğu on bir Avrupa ülkesinde okul yöneticileri “rekabetçi bir sınavla” seçilir. Bu sınavlar kamuya açıktır ve merkezi olarak düzenlenir. Örneğin Litvanya’da, en az iki aşama vardır. İlkinde, adayın liderlik ve yöneticilik yeterlilikleri ile diğer temel yeterlilikleri bağımsız bir yetkili tarafından değerlendirilir. Sonra ise, aday bu değerlendirmeyi geçerse okul sahibi (belediye ya da devlet yetkilisi) tarafından düzenlenen sınavda yer alabilir. İspanya’da, rekabetçi prosedürde bazı aşamalar vardır. İlk olarak, eğitim yetkilisi yıllık olarak kariyerli memur öğretmenler için ‘yeterlilik-bazlı seçim’ çağrısını yayınlar. Adaylar okul yöneticisi olmak istedikleri okula başvuru formlarını yollar. Ardından, bir ‘seçim komisyonu’ (*comisiŪn de selecciŪn*) başvuruları iş koşulları, adayın akademik ve mesleki yeterlilikleri ve ‘yönetim projelerini’ (*proyecto de direcciŪn*) göz önüne alarak değerlendirir. Son olarak da, aday başlangıç eğitim programını geçtikten sonra, dört yıllık yenilebilir bir süre için Eğitim Yetkilisi tarafından atanır (Eurydice, 2013, s.115-116).

Bazı ülkelerde okul yöneticileri “aday listelerinden” seçilir, Aday listelerinin kullanımı okul yöneticiliği için başvuran adayların isim ve yeterliliklerinin üst düzey yetkilisine ya da orta düzeyde yetkiliye iletilmesi ile başvuruların alındığı bir sistemdir (Eurydice, 2013, s.115-116). Fransa’da okul yöneticiliğine geçiş bir eğitim programına katılmakla başlar. Bu programı bitirdikten ve adayın tercihi alındıktan sonra ilgili okuldan sorumlu eğitim otoritesi ve yerel unsurların görüşleri doğrultusunda aday, Eğitim Bakanlığı tarafından atanmaktadır (Şimşek, 2014). Sadece dört ülkede: Almanya, Yunanistan, Kıbrıs ve Lüksemburg’da, aday listeleri tek işe alım kanalıdır (Eurydice, 2013, s.115-116). Almanya’da okulun yer aldığı ilin eğitim otoritesi, okul bölgesine ve temsilcilerine danışarak ve adaylardan örnek bir ders vermelerini de isteyerek atama hakkında bakanlığa bir öneri yapar ve eyalet eğitim bakanlığı tarafından atama gerçekleştirilir (Şimşek, 2014). Yunanistan’da, okul yöneticilerinin seçimi ve atanması için her dört yılda bir değerlendirme tablosu oluşturulabilir. Kariyerleri boyunca adayların topladıkları puanlara (örn. yeterliliklere ilişkin, hizmet yılı, sürekli mesleki gelişim, yayınlar vb.) göre okul yöneticisi olmasını belirleyecek bir prosedür olan görüşmeye çağrılabilir (Eurydice, 2013, s.115-116).

ABD’de 19. yüzyılda ilk üniversite programlarının oluşturulmasıyla birlikte okul müdürlerinin formal olarak yetiştirilmesine başlanmıştır (Brundrett, 2001). ABD’de birçok eyalette okul müdürü olarak atanabilmek için tamamlanması zorunlu programlar bulunmaktadır (Bush ve Jackson, 2002; Su vd., 2003). 1993'lere gelindiğinde okul müdürü olabilmek için yüksek lisans eğitimi almayı zorunlu kılan eyalet sayısı 45’e çıkmıştır (Şişman ve Turan, 2002). 32 eyalette okul yöneticilerinin mentorlük yoluyla desteklenmesini öngören yasal düzenlemeler çıkarılmıştır (Daresh, 2004). ABD, Kanada, Avustralya gibi

ülkelerde; okul yöneticileri genellikle okulun yönetiminden sorumlu bir kurul, komite veya heyet tarafından seçilmektedir (Normore, 2004; Su vd., 2003).

Japonya’da yöneticilerin belirlenmesi il eğitim kurulları ve yerel eğitim kurullarının yetki alanındadır. Okul yöneticisi olmak için bir dizi sınav vardır (Uçar ve Uçar, 2004).Çin-Şangay’da okul yöneticileri doğrudan yerel Komünist Parti yetkilileri tarafından atanmaktadır. Güney Kore’de yerel eğitim bölgesi yöneticisi, okul yöneticisi olarak kimin atanması gerektiği konusunda bir öneri yapar ve ancak devlet başkanının onayıyla kişiler okul müdürlüğüne atanır (Şimşek, 2014). Hong Kong’da müdürlerin seçiminde ana seçim mekanizması görüşmedir (Kwan ve Walker, 2009). Güney Afrika’da, yöneticileri atamak Güney Afrika Eğitimciler Konseyi’nin sorumluluğudur (Joubert, 2008). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik “Advanced Certificate in Education: School Leadership (ACE)” programı uygulanmaya başlanmıştır (Bush, Kinggundu ve Moorosi, 2011). İran’da okul müdürü adaylarının, eğitim yönetimi kursları veya yeterlilik sınavlarında başarılı olmaları gerekir (Morteza-Ghasemy, 2011).

Okul yöneticilerin yetiştirilmesi ve görevlendirilmesi, ülkemizde de sürekli üzerinde tartışılan bir konu olmuştur. 1962 yılında Merkezi Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi (MEHTAP) raporu hazırlanmıştır. Bu raporda Bakanlığın ihtiyaç duyduğu eğitim yöneticilerini yetiştirmek amacıyla üniversitelerde eğitim fakülteleri veya eğitim bölümleri açılması öngörülmüştür (Altın ve Vatanartıran, 2014). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi konusu; 7, 14, 15, 16, 17, 18 ve 19. Millî Eğitim Şuralarında gündeme gelen önemli bir konu olmuştur (Millî Eğitim Bakanlığı, 2014).

Yöneticilerin seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanması işlemlerini düzenleyen mevzuatın görece olarak daha yeni olduğu ve çok sık değiştiği söylenebilir. 1998, 2004, 2007, 2008, 2009, 2013 yılı Şubat ayı, 2013 yılı Ağustos ayı ve 2014 yılında olmak üzere kısa sürede sekiz farklı yönetmelik yayımlanmıştır. 1998 yönetmeliği ile yönetici adaylarının yönetici olmadan önce yöneticilik eğitimi almalarının yasal dayanağı sağlanmıştır (Karip ve Köksal, 1999). 2004, 2007, 2008 yıllarında yürürlükte olan yönetmeliklerde yazılı sınav kaldırılmış, 2009 yönetmeliğinde tekrar yazılı sınav getirilmiştir (Akçadağ, 2014). Ülkemizde okul müdürlerinin atanmasını düzenleyen yönetmeliğin çok sık değişmesi, Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve atamaya dönük standartların henüz geliştirilemediğini (Şişman ve Turan, 2002), bilimsel temelli politikalar üretilmediğini (Çelik, 2002) ve sistem arayışının devam ettiğini gösterebilir.

Okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanması konusunda yönetmeliklerin değişmesiyle birlikte yeni getirilen uygulamalarla ilgili çok sayıda araştırma yapılmıştır. Konuyla ilgili yapılan bir çalışmada; bazı okul müdürlerinin, kendileri sınavla atanmadığı ve müdür yardımcılığından geçmediği halde bu ölçütlerin olması gerektiğini ısrarla savundukları sonucuna ulaşılmıştır (Aslanargun, 2012).Başka bir çalışmada okul müdürleri; müdür adaylarının

başarılı ve tercihen lisansüstü eğitim almış öğretmenler arasından seçilmesi, müdür atamalarında kariyer basamakları sisteminin oluşturulması, seçilen müdür adaylarının, hizmet öncesi bir eğitimden geçtikten sonra, deneyimli bir yönetici yanında iş başında yetiştirilmeleri yönünde görüşler ifade etmişlerdir (Demirtaş ve Özer, 2014).

Diğer bazı araştırmalarda da; eğitim yöneticiliğine atanacakların kıdem, yüksek lisans, hizmet içi eğitim, sınav ve mülakat gibi kriterler ile seçilmelerinin yanı sıra, göreve atanmadan önce stajyer yönetici olarak çalışmaları (Altın ve Vatanartıran, 2014); okul yöneticilerinin yüksek lisans yoluyla yetiştirilip atanması uygulamasının, mevcut yüksek lisans programlarının dışında bir yıl teorik, bir yıl da üniversitenin bulunduğu ilde, bir okul yöneticisinin yanında çalışma yoluyla olması (Cemaloğlu, 2005); okul müdürlerinin seçimi ve istihdamında portfolyo, süreç değerlendirme vb. alternatif seçme yöntemleri esas alınarak geliştirilecek mesleki yeterliliklerin dikkate alınması (Akbaşlı ve Balıkcı, 2013); yöneticilerin hizmet öncesinde yetiştirilmesi ve bu amaçla eğitim yöneticisi yetiştirme programının oluşturulması ve üniversitelerin birikiminden yararlanılması (Akın, 2012; Akçadağ, 2014); yönetim kademelerinde hiyerarşik biçimde geçişlere açık, esnek bir yapı oluşturulması, kurum içinde uygulamalı eğitim yönetimi stajı verilmesi (Özmen ve Kömürlü, 2010); okul yöneticiliği için üniversiteler ve Milli Eğitim Bakanlığı işbirliği ile teorik ve uygulamalı yetiştirme programlarının açılması (Recepoglu ve Kılınç, 2014); okul müdürü adaylarının, en az altı ay başarılı okul müdürlerinin yanında stajyer olarak çalışmaları, yetiştirme merkezleri yoluyla yetiştirme programlarından geçirilmesi ve merkezlerde teorik ve uygulamalı eğitim verilmesi önerilmiştir (Morteza-Ghasemy, 2011).

Son olarak “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik” 10 Haziran 2014 tarih ve 29026 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Söz konusu yönetmeliğe göre yönetici görevlendirme işlemleri genel olarak iki gruba ayrılmıştır. Birinci grupta halen müdür olarak görev yapan ancak yönetmelik gereği dört yıllık müdürlük görev süresi sona eren müdürlerin, görev sürelerinin uzatılması işlemleri düzenlenmiştir. İkinci grupta ise ilk defa ve yeniden müdür görevlendirme işlemleri yer almaktadır. Bu araştırma kapsamında ilk defa ve yeniden müdür görevlendirme süreci incelenmektedir. Yönetmelik hükümlerine göre, müdürlük görev süresinin uzatılması işlemlerinin tamamlanmasından sonra ilk defa müdür olarak görevlendirilmek isteyenlerin başvuruları alınır. Ek:2 değerlendirme formundan (adayın aldığı eğitimlerinin, ödül ve cezalarının, geçmiş hizmetlerinin değerlendirildiği form) alınan puan üstünlüğüne göre boş eğitim kurumu müdürlüğü sayısının üç katı aday sözlü sınava alınır. Sözlü sınavda 70 ve üzerinde puan alan adaylar başarılı sayılır. Sözlü sınavda başarılı olan adayların görevlendirmeye esas puanları, Ek:2 formdan alınan puanın yüzde ellisi ile sözlü sınavdan alınan puanın yüzde

ellisinin toplamı üzerinden belirlenir. Adaylar, hesaplanan görevlendirmeye esas puan üstünlüğü ve tercihleri de dikkate alınarak müdür olarak görevlendirilir (Resmî Gazete, 2014).

Yönetmelik hükümlerinden anlaşılacağı gibi ilk defa okul müdürü olmak için özel bir yöneticilik eğitimi ve yazılı sınavda başarılı olma şartı bulunmamaktadır. Şimşek'in (2009) belirttiği gibi Türkiye'de okul yöneticiliğinin ek bir yöneticilik eğitimine ihtiyaç duyulmaksızın yürütülebilecek bir görev olarak görüldüğü, "meslekte aslolan öğretmenliktir" prensibinin yöneticiliği bir usta-çırak ilişkisi olarak şekillendirdiği söylenebilir. Nitekim 17 Nisan 2015 tarih ve 29329 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nin 4-(1) i) maddesinde eğitim kurumu yöneticiliği, ikinci görev kapsamında yürütülen bir görev olarak tanımlanmıştır. Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik, yayınlanmasından itibaren kamuoyu gündeminde ciddi şekilde yer bulmuş ve önemli tartışmalara neden olmuştur. Okul müdürlerinin okul gelişimi ve öğrenci başarısı üzerinde doğrudan etkili olduğunun kabul edilmesi (Su, Gamage ve Mininberg, 2003; Hugonnier, 2009; Pont, Nusche ve Moorman, 2008; Rivkin, Hanushek ve Kain, 2005; Kwan ve Walker, 2009), müdürlerin seçilmesi ve görevlendirilmesini öncelikli bir konu haline getirmektedir. Bu nedenle söz konusu yönetmelik hükümlerine göre ilk defa ve yeniden okul müdürü olmak için sözlü sınava katılan müdür adaylarının konu hakkındaki düşüncelerinin öğrenilmesi ve uygulamadaki sorunların tespit edilerek, uygulayıcılara öneriler sunulması oldukça önemlidir. Ayrıca araştırma sonuçları, yönetici seçme ve atama standartlarının oluşturulmasına katkıda bulunabilir.

#### **Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı,10/06/2014 tarihinde yürürlüğe giren Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik ile uygulamaya konulan 'ilk defa ve yeniden müdür görevlendirme' işlemleri hakkında, okul müdürü adayların görüşlerini belirlemektir. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Okul müdürü adaylarının;

1. Sözlü sınava katılma esasları hakkındaki görüşleri nelerdir?
2. Sözlü sınav komisyonu hakkındaki görüşleri nelerdir?
3. Sözlü sınav süreci hakkındaki görüşleri nelerdir?
4. İlk defa ve yeniden müdür görevlendirme konusundaki önerileri nelerdir?

## Yöntem

### *Araştırmanın Modeli*

Bu çalışma, nitel bir araştırmadır. Yönetici olabilmek için sözlü sınava katılan adayların yaşadıkları deneyimleri, duygu ve düşüncelerini ve sınav sürecini nasıl anlamlandırdıklarını derinlemesine incelemek ve konunun özünü kavramak amacıyla araştırmanın nitel karakterli yürütülmesine karar verilmiştir. Çalışma yöntem olarak durum çalışması desenindedir. “Durum çalışması, sınırlı bir sistemin derinlemesine tanımlanması ve analiz edilmesidir” (Merriam, 2013, s. 43). Duruma ilişkin etkenler bütüncül bir yaklaşımla araştırılır ve ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve ilgili durumdan nasıl etkilendikleri üzerinde odaklanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 83). Yönetici adaylarının yaşadıkları sözlü sınav sürecine ilişkin ne, nerede, ne zaman, nasıl, niçin, kim (kim ile) sorularını sorarak; konuyu derinlemesine incelemek, ayrıntılı çözümlenmek ve değerlendirmek amacıyla bu araştırmada durum çalışması deseni tercih edilmiştir.

### *Çalışma Grubu*

Çalışma grubunu oluşturan 12 katılımcının özellikleri Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1

*Çalışma Grubunu Oluşturan Katılımcı Verileri*

Sıra No	Sözlü sınav sürecindeki görevi	Cinsiyet	Görev yaptığı okul türü	Daha önce müdürlük yaptı mı?	Sözlü sınav başarı durumu	Araştırmada kullanılan kısaltma
1	Öğretmen*	E	Lise	Evet	Başarılı	M-Ö.1a+
2	Öğretmen*	K	Lise	Evet	Başarılı	M-Ö.1b+
3	Öğretmen*	E	Ortaokul	Evet	Başarısız	M-Ö.2a-
4	Öğretmen*	E	İlkokul	Evet	Başarısız	M-Ö.2b-
5	Müd.Yard.	E	İlkokul	Evet	Başarısız	MYrd.3a-
6	Müd.Yard.	K	Ortaokul	Evet	Başarısız	MYrd.3b-
7	Müd.Yard.	E	Lise	Hayır	Başarılı	MYrd.4a+
8	Müd.Yard.	E	İlkokul	Hayır	Başarılı	MYrd.4b+
9	Öğretmen	E	Ortaokul	Evet	Başarılı	Ö.5a+
10	Öğretmen	E	İlkokul	Evet	Başarılı	Ö.5b+
11	Öğretmen	E	Lise	Hayır	Başarısız	Ö.6a-
12	Öğretmen	E	Ortaokul	Hayır	Başarısız	Ö.6b-

\*Sözlü sınavdan önce müdürlük görev süresinin uzatılması için müracaat etmiş, Ek:1 forma göre değerlendirilmiş ve başarısız oldukları için görev süreleri uzatılmamıştır.

Çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örnekleme, probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmayı amaçlar. Yönetmelik hükümlerine göre ilk defa ve yeniden müdür olmak için sözlü sınava katılan adaylar, maksimum çeşitliliği

sağlayabilmek açısından altı gruba ayrılmış ve her gruptan iki aday gönüllülük esasına göre çalışma grubuna dâhil edilmiştir. Buna göre Antalya ilinde görevli 12 katılımcı çalışma grubunu oluşturmuştur.

#### ***Veri Toplama Aracı***

Bu araştırmada; bireysel görüşme tekniği kullanılarak, yarı yapılandırılmış görüşme formu ile veriler toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin araştırmacıya sunduğu en önemli kolaylık, görüşmenin önceden hazırlanmış görüşme protokolüne bağlı olarak sürdürülmesi nedeniyle daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi sunmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s.180). Öncelikle, araştırma konusu ile ilgili ulusal ve uluslararası alanyazın taraması yapılmış, Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmeliğinin ilgili maddeleri analiz edilerek konuya ait içerik belirlenmiştir. Yapılan doküman incelemesinden sonra yönetmeliğin ilgili maddeleri ve sözlü sınav süreciyle ilgili sekiz açık uçlu soru belirlenmiştir. Üç yönetici adayı ile yapılan ön görüşme sırasında, katılımcıların bir soruya cevap verirken diğer bazı sorulara da cevap verdiği, araştırmacılar tarafından asıl soru sorulduğunda ise bu konudan bir önceki soruda bahsetmiştik vb. açıklamalarda buldukları görülmüştür. Bu nedenle araştırmacılar tarafından soru sayısı dörde indirilmiştir. Araştırmacılar tarafından hazırlanan ilk sekiz soru ve ön görüşmelerden sonra oluşturulan dört soru, ilgili yönetmelik hükümleri ve araştırmanın kavramsal çerçevesi ile ön görüşmelerdeki katılımcı tepkileri, eğitim yönetimi ve denetimi alanından bir doçent, bir yardımcı doçent, iki doktora öğrencisi ile paylaşılmıştır. Uzmanlar, yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde katılımcıları sınırlandırmamak ve yönlendirmemek için araştırmanın amacıyla uyumlu dört soru sorulmasının daha uygun olacağı, sorular sorulduğunda yönetmeliğin ilgili maddesinin hatırlatılmasının gerektiği ve katılımcıların unuttuğu konular olursa sonda sorular ile araştırmacıların hatırlatabileceği yönünde görüş belirtmişlerdir. Uzman görüşü doğrultusunda son şekli verilen, aşağıdaki dört açık uçlu soru hazırlanmıştır.

1. Sözlü sınava katılma esasları hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
2. Sözlü sınav komisyonu hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
3. Sözlü sınav süreci hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
4. İlk defa ve yeniden müdür görevlendirme konusundaki önerileriniz nelerdir?

#### ***Verilerin Toplanması ve Analizi***

Görüşmelerin gerçekleştirilebilmesi için araştırma kapsamındaki her müdür adayı ile önceden ön görüşme yapılarak isteklilerden görüşme için randevu alınmıştır. Veri toplama esnasında katılımcılara demografik bilgilerin yanı sıra,



Veri Toplama Aracı bölümünde belirtilen dört ayrı açık uçlu soru sorulmuştur. Her görüşme 15-25 dakika sürmüştür. Her soru sorulurken ilgili konu hakkındaki yönetmelik maddesi katılımcılara gösterilerek tekrar okunmuş ve hatırlamaları sağlandıktan sonra cevapları alınmıştır. Gerektiğinde katılımcılara alternatif sorular ve sondalar yöneltilerek, katılımcıların daha bilinçli cevap vermelerine yardımcı olunmuştur.

Verilerin analizi aşamasında nitel veri analizi tekniklerinden “içerik analizi” kullanılmıştır. “İçerik analizinin amacı verileri ifade etmek ve verilerin içinde doğrudan görülemeyen gerçekleri ortaya çıkarmaktır”(Bilgin, 2006, s.18). Araştırmada verilerin çözümlenmesinde NVivo 10 programı kullanılmıştır. “Veri analizinin amacı, araştırma sorularına cevap bulmaktır. Bu cevaplar ayrıca kategoriler ya da temalar veya bulgular olarak da adlandırılır” (Merriam, 2013, s.168). Araştırma sorularına verilen her yanıtta bir kod verilerek kodlanmıştır. Kodlama çalışması önce araştırmacılar tarafından bağımsız yapılmış, sonra bir araya gelinerek, kodların son şekline karar verilmiştir. Daha sonra bu kodlar bir araya getirilerek temaların oluşturulması aşamasına geçilmiştir. Başlangıçta araştırmanın her sorusuna ilişkin bir ya da daha fazla alt tema oluşturulmuştur. Ancak, her soruya ilişkin birden fazla alt temanın tek tema altında toplanabileceğine ve bu şekilde verilerin daha anlamlı bir bütün oluşturabileceğine karar verilerek, her bir soruya ilişkin alt temalar, tek tema altında birleştirilmiştir. Ayrıca elde edilen verilerin karşılaştırılması yoluyla görüşme yapılan katılımcıların fikir birliğine veya fikir ayrılığına düştükleri noktaları belirlemek için verilen cevaplar, frekanslarına göre gruplanmış ve katılımcıların bazı cümleleri doğrudan yansıtılmıştır. Son aşamada oluşturulan frekans analizi tabloları ve katılımcıların görüşlerinin doğrudan verildiği betimsel analiz verileri, araştırmacılar tarafından yorumlanmıştır.

#### ***Geçerlik ve Güvenirlik***

“Nicel araştırmalarda verilerin iç geçerliliğine karşılık olarak nitel araştırmalarda inandırıcılık kavramı kullanılmaktadır” (Aktaş, 2014, s.365). Çalışmada, inandırıcılığı arttırabilmek için, ayrıntılı bir alanyazın taraması yapılmış, ilgili yönetmelik ve ekleri ile konuyla ilgili Bakanlık tarafından yapılan açıklama ve duyurular, 19. Milli Eğitim Şurası kararları, basında çıkan haberler, yargı kararları ve ilgili diğer dokümanlar incelenmiştir. Yönetmelik gereği yapılan sözlü sınav süreci yakından izlenmiş, adaylardan sürekli bilgi alınmıştır. Görüşmede kullanılmak üzere hazırlanan açık uçlu sorular, alan uzmanı akademisyenlerle paylaşarak uzman görüşü alınmıştır. Toplanan veriler sürekli eleştirel bir gözle birbiri ile karşılaştırılmış ulaşılan sonuçların gerçeğe uygun olup olmadığı sorgulanmıştır. “Diğer taraftan nicel araştırmalarda dış geçerlilik sonuçların genellenebilirliğine işaret etmekteyken nitel araştırmalarda bu kavramın yerini verilerin aktarılabilirliği almaktadır” (Aktaş, 2014, s.365). Elde edilen verilerin aktarılabilirliğini sağlamak için araştırmada

görüşülen müdür aday katılımcıların, yönetmelik gereği yapılan sözlü sınav sürecinde hangi grupta oldukları ve hangi süreçten geçtikleri ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Ayrıca katılımcıların görüşme esnasında söyledikleri bazı cümleleri doğrudan alıntı yapılarak betimlenmiştir.

Güvenirlilik açısından bakıldığında ise verilerin tutarlılığını arttırmak için, asıl görüşmelerden önce pilot çalışma yapılarak hem görüşmede kullanılacak sorular, hem de görüşme sürecinde yaşananlar gözden geçirilmiş ve gerekli önlemler alınmıştır. Araştırmacılar, görüşmeleri birlikte yapmaya azami düzeyde özen göstermiş, en azından araştırmacının biri tüm görüşmelerde bulunmuştur. Ses kaydına alınan veriler, hiç değiştirilmeden yazıya aktarılmıştır. Kodlama çalışması, önce araştırmacılar tarafından bağımsız yapılmış, sonra bir araya gelinerek, kodların son şekline karar verilmiştir. Daha sonra araştırmacılar dışında iki uzmandan yardım alınarak, ‘kappa analizi’ yapılmış ve kapa değeri.77 bulunmuştur. Bulunan değer .60’dan büyük olduğu için kodlayıcılar arasında yüksek düzeyde uyum olduğu anlaşılmıştır. Araştırmanın teyit edilebilirliğini sağlamak için görüşme kayıtları ve ilgili diğer dokümanlar, NVivo programına aktarılmış ve kaydedilmiştir. Ayrıca tüm veri toplama araçları, ham veriler, analiz aşamasında yapılan kodlamalar ve rapora temel oluşturan algılar, notlar, yazılar ve çıkarımlar, araştırmacılar dışında bir uzmana sunarak teyit incelemesi yaptırılmıştır.

### **Bulgular**

#### ***Okul Müdürü Adaylarının ‘Sözlü Sınava Katılma Esasları’ Hakkında Görüşleri***

Yönetmeliğin “18. Maddesinde;(1) Müdürlük görev süresinin uzatılması işlemlerinin tamamlanmasından sonra müdürlük norm kadrosu boş kalan eğitim kurumları, il millî eğitim müdürlüklerinin internet sitesinde duyurulur. (2) Müdürlük görev süresi uzatılmayanlar ve daha önce müdürlük görevinde bulunmuş olanlar ile duyurunun yapıldığı tarihten önce müdürlük görevinde bulunmamış olup duyurunun son günü itibarıyla 5 ve 6.maddelerde belirtilen şartları taşıyanlardan müdür olarak görevlendirilmek isteyenlerin başvuruları elektronik ortamda alınır. 19. Maddesinde; (1) İlk defa ve yeniden müdür olarak görevlendirilmek üzere başvuruda bulunanlar, Ek:2’de yer alan Form üzerinden (adayın aldığı eğitimlerinin, ödül ve cezalarının, geçmiş hizmetlerinin değerlendirildiği form) değerlendirilir. Değerlendirme sonucunda oluşan puan sıralamasına göre en yüksek puan alandan başlamak üzere, boş eğitim kurumu müdürlüğü sayısının üç katı aday sözlü sınava alınır.” denilmektedir. Bu konuya ilişkin müdür adaylarının görüşleri Tablo 2’de belirtilmiştir.

Tablo 2  
Katılımcıların ‘Sözlü Sınava Katılma Esasları’ Hakkında Görüşleri

Görüşler (Kodlar)	M-Ö.1a+	M-Ö.1b+	M-Ö.2a-	M-Ö.2b-	MYrd.3a-	MYrd.3b-	MYrd.4a+	MYrd.4b+	Ö.5a+	Ö.5b+	Ö.6a-	Ö.6b-	f	%
Müdürlük görev süresi uzatılmayanlar sözlü sınava katılmamalıdır	√	√	√	√		√	√		√	√	√	√	10	83.30
Müdürlük görev süresi uzatılmayanlar da sözlü sınava katılmalıdır								√					1	8.30
Boş kurum sayısının üç katı adayın sözlü sınava alınması uygundur	√			√			√		√	√			5	41.60
Sözlü sınava girecek adayları belirleme yöntemi değiştirilmelidir					√	√					√	√	4	33.30

Tablo 2’deki veriler incelendiğinde, müdür adaylarının büyük çoğunluğunun (%83.30) müdürlük görev süresi uzatılmayanların sözlü sınava katılmaması gerektiğini savundukları görülmektedir. Bu konuya ilişkin katılımcıların görüşleri aşağıdadır:

“Bence 75 altı alan müdürlerin sözlü sınava dahil edilmesi çok mantıklı bir şey değildi. Ama bende müracaat ettim geçmeyeceğimi bile bile. Bu yanlış bir uygulama çünkü insanları rencide ediyor” (M-Ö.2b-). “Öncelikle daha önce değerlendirilip görev süresi uzatılmayan müdürler, en az bir yıl dinlendirilmeli, zira her değerlendirme sonunda kişilerde bir rahatsızlık oluşur. Kendini sistemi sorgular. Bu arada hizmet içi kurslara katılıp hangi alanda ihtiyacı varsa becerilerini arttırabilir” (Ö.5b+). “Yetersiz gördüm, tekrar mülakata aldım, bu aslında çelişen bir durum. O zaman beni niye başarısız gördün, tekrar mülakata alıyorsun. Ben 15 gün bir ay içerisinde müdürlüğümü öğreneceğim. O kadar kısa bir sürede öğrenilebiliyor mu ki. O zaman herkes bu işi yapabilir. Burada bir tezatlık var” (Ö.6a-).

Müdür adaylarının genel olarak, sözlü sınavdan önce dört yıllık görev süresi dolan müdürlerin görev sürelerinin uzatılması sürecinde yapılan değerlendirmeye göre başarısız görülerek görev süreleri uzatılmayan müdürlerinin, sözlü sınava alınmasının çelişkili olduğunu, yapılan değerlendirmenin güvenilirliğini düşürdüğünü ve sınavla ilgili kuşkuları arttırabileceğine vurgu yaptıkları görülmektedir. Bu durumda olan müdür adaylarının belli bir süre ara vermelerinin ve isteyenlerin hizmet içi eğitime alınmalarının daha doğru olacağını düşünmektedirler. Bir müdür adayı da daha önce yapılan değerlendirmenin objektif olmadığını bu nedenle sözlü sınava girmenin bir hak olduğunu belirtmiştir. Bu konuda bir müdür dışında sözlü sınavda başarılı ve başarısız olan müdürlerin hemfikir olduğu görülmektedir.

Tablo 2'deki verilerden anlaşılacağı üzere, müdür adaylarından beşi(% 41.60), boş kurum sayısının üç katı adayın Ek:2 formdan alınan puan üstünlüğüne göre sözlü sınava alınmasının uygun olduğunu düşünmektedirler. Bu konuya ilişkin katılımcıların görüşleri aşağıdadır:

*“Boş okul müdürlüğünün üç katının sözlü sınava alınması doğru bir seçenek” (M-Ö.2b-).“Şimdi bütün öğretmen, müdür yardımcısı arkadaşlara imkan tanındı. Münhal bulunan okulların üç katında başvuru alındı. İşte Antalya’da da 1200-1300 kişi başvuru alındığı söylendi. Bu uygundur”(MYrd.4a+).“Bu konuda hemfikirim daha fazla insan çağırılmış olsa daha fazla kişi ile görüşülecek. Boş kurum sayısının üç katı adayın sözlüye çağırılması bence mantıklı. Ek:2 deki ölçütler arasında takdir, teşekkür, yıl gibi ölçütlere yer verilmiş. Buradaki ölçütler uygundur” (Ö.5a+).*

Müdür adaylarından dördü ise (% 33.30), sözlü sınava katılacak adayların belirleme yönteminin değiştirilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Bu konuya ilişkin katılımcıların görüşleri şöyledir:

*“Her aday her kuruma başvuramayacağı için aday sayılarının atanabilir kurumlara göre sınıflandırılması gerekir” (MYrd.3a-).“Sözlü sınava girecek aday sayısı belirlenirken kurum türlerine göre belirli bir oranda adayın çağırılması gerekir. Bir lise branş öğretmenin ilköğretimde müdür olmasının anlamsız olacağı gibi tama tersi durumda geçerlidir” (Ö.6b-).*

Müdür adaylarının sözlü sınava katılacak aday sayısını belirlemek için bir sınırlama olması gerektiğini ancak bu sınırlamanın kurum türüne göre yapılmasının daha uygun olacağını düşündükleri söylenebilir.

#### ***Okul Müdürü Adaylarının ‘Sözlü Sınav Komisyonu’ Hakkında Görüşleri***

Yönetmeliğin 13. Maddesine göre; Sözlü sınav komisyonu; il millî eğitim müdürünün görevlendireceği bir il millî eğitim müdür yardımcısı veya bir ilçe millî eğitim müdürünün başkanlığında, il millî eğitim müdürü ilçe millî eğitim müdürlüğünden belirlenen bir şube müdürü ile farklı ilçe millî eğitim müdürlüklerinden belirlenen üç şube müdüründen oluşmaktadır. Bu maddeye ilişkin müdür adaylarının görüşleri Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3

#### ***Müdür Adaylarının ‘Sözlü Sınav Komisyonu’ Hakkında Görüşleri***

Görüşler (Kodlar)	M-Ö.1a+	M-Ö.1b+	M-Ö.2a-	M-Ö.2b-	MYrd.3a-	MYrd.3b-	MYrd.4a+	MYrd.4b+	Ö.5a+	Ö.5b+	Ö.6a-	Ö.6b-	f	%
Sözlü sınav komisyonu uygundur	√	√											2	16.60
Sözlü sınav komisyon üyeleri artırılmalıdır			√	√			√	√	√	√	√	√	8	66.60
Sözlü sınav komisyonunda kimin olduğunun önemi yok					√	√							2	16.60

Tablo 3'te verildiği üzere, müdür adaylarının sekizi (%66.6), sözlü sınav komisyonun üyelerinin arttırılmasını ve komisyonda başka üyelerin de olması gerektiğini belirtmektedirler. Bu konuya ilişkin katılımcıların görüşleri şöyledir:

*“Muhakkak ki il milli eğitimin sorumlularının, şube müdürlerini orada bulunması doğrudur. Çünkü eğitim adına bir atama var. Yalnız eksik olanlar var. Onlar giderilebilirdi. İşte başta sendika temsilcileri gibi kişileri oraya alabilirlerdi. Sınavın objektifliğini sağlamak adına. Karşıdaki kişinin heyecanını yatıştırarak, sorulara motive edecek, bir psikolog olabilirdi” (MYrd.4a+). “Komisyonda demokratik yollarla seçilmiş öğretmen, veli, öğrenci temsilcileri olmalı, bir şaibeye mahal vermemek için en az üç sendikacının da yer alması gerekiyor. Zira tüm itirazlar sendikalardan gelmekte. En son yapılan işlerde saboteler gerçekleşti. Bazen iyi yöneticilerin de zarar görmesine neden oldu. Komisyonun sayıca çok olması objektifliğini gölgelemez” (Ö.5b+). “Komisyon üyeleri seçilirken saygınlığı ve uzmanlığı herkes tarafında kabul edilen bir okul müdürü, bir denetmen, halkla ilişkiler uzmanı veya üniversitelerden konu ile alakalı uzman öğretim görevlileri de eklenebilirdi” (Ö.6b-).*

Sekiz müdür adayı, sözlü sınav komisyonuna akademisyenlerin, müfettişlerin, sendika temsilcilerinin, öğretmen, veli, öğrenci temsilcilerinin dâhil edilerek daha geniş bir katılımın sağlanmasını, böylece sınavın daha objektif yapılabileceğini düşünmektedirler. Katılımcı müdür adaylarının sözlü sınav komisyonuna katılmasını istedikleri yeni üyeler, çeşitli baskı gruplarından etkilenme olasılığı daha az olan üyelerdir. Ayrıca katılımcılar, sözlü sınav sürecinde gerginliğin azaltılması ve şeffaflığın sağlanması için sendika temsilcilerinin de komisyona katılmasını önermiş olabilirler.

Bununla birlikte sözlü sınavda başarılı olan iki müdür adayı, mevcut sözlü sınav komisyonunun uygun olduğunu; başarısız olan iki müdür adayı da liyakat ve bilimsellik ilkesine uyulmadığı için sözlü sınav komisyonunda kimlerin olduğunun önemi olmadığını düşünmektedirler.

#### **Okul Müdürü Adaylarının ‘Sözlü Sınav süreci’ Hakkında Görüşleri**

Yönetmeliğin 19 - (2) maddesinde göre Adaylar, Ek:3'te yer alan Sözlü Sınav Değerlendirme Formuna göre 100 tam puan üzerinden değerlendirilmektedir. Sözlü sınav değerlendirme formu (Ek:3), her bir yönetici adayı için ayrı ayrı hazırlanmaktadır. Puanlamanın komisyon başkanı ve dört üye tarafından ayrı ayrı yapılması öngörülmüştür. Komisyon üyelerince verilen puanlar toplamının aritmetik ortalaması alınarak, adayın sözlü sınav puanı belirlenmektedir.

Yönetmeliğin 20. Maddesine göre;“(1) 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) İletişim becerileri, özgüveni ve ikna kabiliyeti, e) Genel kültür, yönlerinden değerlendirilmektedir. (2) Birinci fıkraya göre yapılacak değerlendirmede (a) bendinin ağırlığı yüzde elli, (b) ile (e) bentlerinin her birinin ağırlığı ise yüzde ondur.(3) Sözlü sınavda

70 ve üzerinde puan alanlar başarılı sayılmaktadır. Yönetmeliğin 22. Maddesine göre, sözlü sınavda başarılı olan adayların görevlendirmeye esas puanları, Ek:2 formdan (adayın aldığı eğitimlerinin, ödül ve cezalarının, geçmiş hizmetlerinin değerlendirildiği form) alınan puanın yüzde ellisi ile sözlü sınavdan alınan puanın yüzde ellisinin toplamı üzerinden belirlenmektedir. Adaylar, hesaplanan görevlendirmeye esas puan üstünlüğü ve tercihleri de dikkate alınarak müdür olarak görevlendirilmektedir. Bu konuya ilişkin müdür adaylarının görüşleri Tablo 4'te belirtilmiştir.

Tablo 4  
Müdür Adaylarının 'Sözlü Sınav Süreci' Hakkında Görüşleri

Görüşler (Kodlar)	M-Ö.1a+	M-Ö.1b+	M-Ö.2a-	M-Ö.2b-	MYrd.3a-	MYrd.3b-	MYrd.4a+	MYrd.4b+	Ö.5a+	Ö.5b+	Ö.6a-	Ö.6b-	f	%
Sözlü sınav süresi yeterlidir	√						√	√		√			4	33.30
Sözlü sınav süresi yetersizdir		√	√			√			√		√	√	6	50.00
Sözlü sınav konuları uygundur	√	√		√			√		√			√	6	50.00
Sözlü sınavda konular yeterince ölçülüp değerlendirilememiştir	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	12	100.00
Sözlü sınavda objektif değerlendirme yapılmamıştır	√	√	√	√	√	√	√		√		√	√	10	83.30
Görevlendirmeye esas puanın belirlenme yöntemi uygundur	√			√			√	√		√	√		6	50.00
Görevlendirmeye esas puanın belirlenmesinde Ek:2 formdan alınan puanın ağırlığı artırılmalı							√					√	2	16.60

Tablo 4'te sözlü sınav süreciyle ilgili katılımcıların görüşleri yer almaktadır. Müdür adaylarının dördü (%33.30), sözlü sınav süresinin yeterli olduğunu belirtmektedirler. Bu konuya ilişkin katılımcıların görüşleri şöyledir:

*"Komisyonun zaman sınırlanması olmadı. Üç soru soruluyor. Soruların cevabı kısa, yorum yapacak bir durum yok. Söyleyeceklerin fazla zaman almadığından beş on dakikada bitiyor"* (M-Ö.1a+). *"Süreyle ilgili yanlış bir söylem var. Hani beş dakika verildi gibi. Beş dakika diye bir kısıtlama yoktu. Uzun süre kalanlarda oldu içeride. Hatta benden önce giren bir arkadaş, çok uzun süre kaldı, kapıda onu bekledim. Kimse sizi engellemedi, konuşmanıza mani olmadı"* (MYrd.4a+).

Altı müdür adayı (%50.00), sözlü sınav süresinin yetersiz olduğunu belirtmektedirler. Bu konuya ilişkin katılımcıların görüşleri şöyledir:

*“Bize herkese şu kadar süre ayrılacak diye bir açıklama yapılmadı. İçeri girdiğimizde soruları çektik, cevap veren verdi, veremeyen çıktık dışarı. Süre bu kadardı. İyi bir zaman ayrılması gerekiyor” (M-Ö.1b+).“Bana aşağı yukarı beş dakika verdiler, akşam saatine denk geldi, en fazla 7-8 dakika olmuştur. Hatta ben girince ellerini sıkmak istedim. Komisyondakiler hadi hadi dediler, izin vermediler. Hızlı bir şekilde sordular. Bu süre uygun değil.Beş dakikada müdür olup olmayacağına karar veremezler. Bunun için önceden bir çalışma yapılması lazım kişi hakkında, o beş dakikada kılık kıyafetine, nezaketine, konuşmasına bakarlar. Onun için bile yeterli değil. Ben beş dakikada pazardan sebze bile seçemiyorum” (Ö.6a-).*

Sözlü sınav süresinin yeterli olduğunu düşünen dört katılımcının tamamı sözlü sınavda başarılı olmuştur. Soruların cevapları kısa olduğu için sürenin yeterli olduğunu vurgulamışlardır. Süresinin yetersiz olduğunu düşünen altı katılımcıdan dördü başarısız ikisi ise başarılı olmuştur. Bu katılımcılar, beş on dakikada müdür seçmenin isabetli olmayacağına dikkat çekmişlerdir.

Müdür adaylarının altısı (%50.00), sözlü sınav konularının ve puan ağırlıklarının uygun olduğunu düşünmektedirler. Bu konuya ilişkin katılımcıların görüşleri şöyledir:

*“Sözlü sınav konuları uygun. Her ne kadar mevzuata hakimse de yönetici arkadaş, onun analitik düşünmesi, kavraması, duruşu bir okulu temsil edecek olması gerekiyor” (M-Ö.1b+).“Bu temsil kabiliyeti, liyakat, iletişim becerileri, ikna kabiliyeti gibi konu başlıkları iyi ama sorular pek bir şeyi kapsamıyordu” (M-Ö.2b-).“Bir insan vardır gerçekten mevzuatı yalayıp yutar, ezberi kuvvetlidir. Ne sorulsa bilebilir ama insani beşeri ilişkileri zayıftır. Gittiği kurumda başarılı olamaz, herkesle atışır, tartışır veya işte çalışanlarını motive edemez, öğretmenlerini, öğrencilerini motive edemez. Ben gerçekten oradaki kriterlerin doğru olduğunu düşünüyorum” (MYrd.4a+).“Mevzuat kısmı değerlendirme açısından kabul edilebilir. İletişim becerisi, analitik düşünme, yorumlama yeteneği, temsil kabiliyeti de bir yöneticide olması gereken özelliklerdir. Bu açıdan değerlendirme kriterleri uygun ancak sorular uygun değildir” (Ö.6b-).*

Müdür adaylarının tamamı (%100.00), sözlü sınavda sınav konularının yeterince ölçülüp değerlendirilemediğini belirtmişlerdir. Bu konuya ilişkin katılımcıların görüşleri şöyledir:

*“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” (M-Ö.1a+).“Bu şekilde*

sözlü sınav konuları kesinlikle değerlendirilemez. Zaten okuduğumuz soru dışında bir sohbet olmadı ya da benim analitik düşünmemi, konuşma becerimi ölçecek bir şey yapılmadı. Bu konuda hiçbir ölçüm yapabileceklerini düşünmüyorum, hiçbirimiz bunu yapamayız. Bunun puan ağırlığı da gayet ciddi, neredeyse yarısı. İyi bir zaman ayrılması gerekiyor ya da farklı ölçme teknikleri” (M-Ö.1b+).“Örneğin orada analitik düşünme diyor, bunu nasıl ölçersiniz, Amerika’ya Kristof Kolomb kaç askerle çıktı diye sorarsınız ölçemezsiniz. Mesela okulla ilgili soru sorarsınız. Bir öğrenci üç gün okula gelmedi ya da sınava da gelmedi. Bunun hakkında ne yaparsınız. Yani olayları analitik düşünüp, seri çözümler üretecek şeyler sorulmalı bence. Temsil kabiliyeti ve liyakati nasıl ölçersiniz. Sizi oturtuyorlar sandalyeye beş kişi anayasa mahkemesinde yargılanıyormuş gibi soru soruyorlar. Mesela sorsun mülki amiri nerede karşılayıp, nerede uğurlamanız lazım. Çok verimli ve doğru değildi” (M-Ö.2b-).

On müdür adayı (%83.30), sözlü sınavda yeterince objektiflik sağlanamadığını belirtmişlerdir. Bu konuya ilişkin katılımcıların görüşleri şöyledir:

“Sözlü denince, herkesin aklına gelen bir şey var, torpil. Bunun artık yıkılması gerekiyor. Hak edenin hak ettiği şekilde değerlendirilmesi gerekiyor. Hiç kimsenin itiraz edemeyeceği gibi, kameralar koyulması gerekiyor. Sözlü sınavın bir geçerliliği yok. Objektif değil” (M-Ö.1b+).“Sözlü sınavda üç soru soruldu. Ben sorulara cevap verdim. Sınavdan çıkarken de sen iki soruya cevap verdin, bir cevap veremedin denmesi, daha objektif ve bilimsel olması lazımdı. Sınava girmeden önce kimin hangi okula atanacağına dair görüşler vardı. Zaten orada konuşulanların hepsi de sözlüde başarılı oldular” (M-Ö.2a-). “Sözlü sınavda verdiğim cevabın doğru olup olmadığı tarafıma bildirilmedi, ölçüt yok ortada. En azından doğru cevabın okunması gerekirdi. Bu mülakatta kimin hangi puanı alacağı belli, açık seçik belli. Bence komisyonun dizlerinde bir liste vardı” (Ö.5a+).“Objektif değerlendirme olmadı. Aynı okulda çalıştığım A şahsına soruyorum ne çıktı sorulardan, şahıs kolaydı ben hepsini cevapladım diyor. Hangi sorular vardı diye tekrar soruyorum. Unuttun diyor sınav heyecanı. Hatta ben bunu komisyondan biri ile de paylaştım. Yüksek puan alanların bir sağlık kontrolünden geçirilmesi lazım diye. Ben birini cevaplayamadım ama üç soruda aklımda. Diğer kişi hepsini cevapladım diyor, ama bir soruyu bile söylemiyor. Burada bir haksızlık olduğunu düşünüyorum” (Ö.6a-).“Süreç öncesi ve sonrası resmiyette olmasa da belirli bir sendika, zümre ya da kendini tanıtma, tanınıyor olmak gibi yazılı olmayan özellikler arandığı kanısındayım. Örneğin benim başarısız olarak değerlendirmemin yukarıda belirttiğim özelliklerin bende olmamasıdır” (Ö.6b-).

Müdür adayları, genel olarak sözlü sınav konularının uygun olduğunu düşünmektedirler. Bununla birlikte katılımcıların tamamının, sözlü sınav süresinin kısa olması ve kısa cevaplı üç soru ile özellikle analitik düşünme ve analiz yapabilmek kabiliyeti, temsil kabiliyeti gibi özelliklerin ölçülemeyeceği görüşünde oldukları ve alternatif yöntemler önerdikleri görülmektedir. Ayrıca on katılımcı, sınavda kimlerin başarılı olacağı yönünde söylentiler olduğunu,



sınav sonucunda da bu kişilerin başarılı olduğunu, dolayısıyla objektif bir değerlendirme yapılmadığını vurgulamışlardır.

Altı müdür adayı (%50), Ek:2 form puanı ve sözlü sınav puanının ortalaması alınarak görevlendirmeye esas puanın belirlenmesinin uygun olduğunu belirtmişlerdir.

*“Sözlü sınavla beraber Ek:2 formdan alınan puanın birlikte kullanılması iyi. Çünkü sözlü sınav çok gerçekçi değil. Ama Ek:2 form daha gerçekçi. Öğretmenlikte ve yöneticilikte geçen süreler, aldığı ödüller cezalar, aldığı eğitimler değerlendiriliyor. Bu sınavın güvenilirliğini biraz artırıyor” (M-Ö.1a+). “Burada bilgi ve belgeye dayanmayan sözlü sınavın ispatlanabilirliği tartışılır ama Ek:2 nin geçerliliği tartışılmaz. Bunlar bilgi ve belgeye dayanır. O yüzden Ek:2'nin %50'sinin alınması iyi” (M-Ö.2b-).*

Ayrıca iki katılımcı (%16.60), görevlendirmeye esas puanın belirlenmesinde Ek:2 formdan alınan puan ağırlığının artırılması gerektiğini belirtmişlerdir.

#### **Okul Müdürü Adaylarının İlk Defa ve Yeniden Müdür Görevlendirme Konusunda Önerileri**

Son görüşme maddesinde yönetici adaylarından ilk defa ve yeniden müdür görevlendirme konusunda önerilerinin neler olduğu sorulmuştur. Görüşler Tablo 5'te ana başlıklar halinde toplanmıştır.

Tablo 5  
*Adayların İlk Defa ve Yeniden Müdür Görevlendirme Konusunda Önerileri*

Görüşler (Kodlar)	M-Ö.1a+	M-Ö.1b+	M-Ö.2a-	M-Ö.2b-	MYrd.3a-	MYrd.3b-	MYrd.4a+	MYrd.4b+	Ö.5a+	Ö.5b+	Ö.6a-	Ö.6b-	f	%
Müdür olmak için müdür yardımcılığı yapılmalı	√	√	√	√			√	√	√	√	√		9	75.00
Müdürler hizmet öncesi yöneticilik eğitimi almalı	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√		√	11	91.60
Yazılı sınav yapılmalı	√	√		√	√	√			√	√	√		8	66.60
Sürece yayılan bir değerlendirme yapılmalı						√	√					√	3	25.00
Yöneticilik kademeleri ilişkilendirilmeli		√					√		√	√			4	33.30

Tablo 5'te görüldüğü gibi dokuz müdür adayı (%75), müdür olmak için daha önce müdür yardımcılığı yapılmasını önermişlerdir. Bu konu hakkında müdür adaylarının önerilerinden bazıları şöyledir:

*“Öğretmen arkadaşların adım adım idareciliğe yönelmesi, onlar için daha sağlıklı olacaktır. Ben de o şekilde yetiştim. Müdürlüğe geçtiğimde bırakın öğretmenlikten, müdür yardımcılığından bile çok farklı olduğunu gördüm.*

*Müdürlük temsil kabiliyetinin çok yüksek olmasını gerektiriyor”(M-Ö.1b+).“Bazı öğretmen arkadaşlar sınavda yüksek puan aldılar, müdür olarak atandılar. O okullarda sorunlar çoğaldı” (MYrd.4a+).“Ben hiç müdür yardımcılığı yapmadım, müdürlük de yapmadım. Bence müdürler en az üç yıl müdür yardımcılığı yapmış kişilerin arasından seçilmeli” (Ö.6a-).*

On bir katılımcı (%91.60), müdürlerin hizmet öncesi yöneticilik eğitimi almasını önermişlerdir. Bu konu hakkında müdür adaylarının önerilerinden bazıları şöyledir:

*“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 .Görevlendirilmeyle o gitsin, bu gelsinle olmaz” (M-Ö.2b-).“Yöneticiliği usta çıkararak gibi yüzyıllar öncesine dayanan bir makam olarak görmeyip çağımızın normlarını yakalamak lazım. Yüksek lisans ve doktora şartı gibi. Yöneticiliğe bu süre içerisinde staj olarak devam etmesi lazım” (MYrd.3a-).“Nihayetinde biz öğretmenliğin eğitimini aldık, yöneticiliğin eğitimini almadık. Yöneticiliği yaparak yaşayarak öğrendik. Gerçekten idaricilik öğretmenlikten farklı. Bununla ilgili bir eğitim alınması gerekli. En azından müdür yardımcısı olduktan sonra. Aday öğretmenlik gibi” (MYrd.4a+).“Kesinlikle eğitim şart. Çünkü liderlik, iletişim şart. İdareciliğin %80’inde bir iletişim eksikliği var. Öğretmenlerle, velilerle, öğrencilerle iletişim eksikliğimiz var. Aslında yöneticilik okulları olmalı ama bu şartlarda bir kurs şart” (MYrd.4b+).*

Sekiz müdür adayı (%66.60), müdürlerin seçilmesinde yazılı sınav yapılmasını önermişlerdir. Bu konu hakkında müdür adaylarının önerilerinden bazıları şöyledir:

*“Müdür yardımcısı olmak için önce yazılı sınav yapılabilir. Yazılı sınavda başarılı olan adaylar, müdür yardımcısı olarak görevlendirilebilir”(M-Ö.1a+). “Yönetici seçilirken somut, herkesin kabul edebileceği bir adım atmak lazım artık, bu da yazılı sınav”(M-Ö.1b+).“Ben yetkili olsam herkesin kabul edebileceği hatta uluslar arası olan kriterler koyarım. Bunların ilki yazılı sınav yapılması” (M-Ö.2b-).“Ben daha önce müdürlük sınavına girmiştım, üniversitede hizmetiçi eğitime gittik, sonunda bir sınav yaptılar. Böyle yazılı sınav şeklinde olabilir” (Ö.5a+).*

Üç müdür adayı (%25.00), sözlü sınav yerine sürece yayılan bir değerlendirme yapılmasını önermişlerdir. Müdür adaylarının görüşlerinden bazıları şöyledir:

*“Mülakat kesin olması gereken bir kriter, ancak okul müdürlüğünden önce müdür yardımcılığı sırasında ilgili kişi hakkında okuldaki öğretmenlerin, velilerin görüşünü alarak uzun dönemli bir çalışma yapılması gerekir. O bölgede çalışan okul müdürleri de puan verebilir, ilçe milli eğitim müdürü ve müfettişler de puan verebilir” (MYrd.4b+).“Adayların kısa süreli bir mülakatla değil de uzun bir sürede uzman kişilerin yapacağı örnek olay çözümü, teknoloji kullanımı, analitik düşünme yeteneği ölçülmesi gerekir. Stratejik plan, kaos yönetimi gibi konularda bilgi ve kabiliyetini ölçecek uzun dönemli ve kapsamlı değerlendirmeler yapılabilir” (Ö.6b-).*

Dört müdür adayı (%33.30), yöneticilik kademelerinin ilişkilendirilmesi konusunda öneride bulunmuştur. Müdür adaylarının görüşlerinden bazıları şöyledir:

*“Yöneticilik bir kariyer mesleği olmalı. Bir hiyerarşi olmalı, adım adım olmalı, birden tepeye çıkılmamalı” (MYrd.4a+).“Türk milli eğitiminde yöneticiliğin ölçütleri ve kariyer basamakları farklı olması lazım. Maliyede, askeriyede olduğu gibi belli dönemlerden geçmek gerekiyor. Emniyetteki gibi, önce müdür yardımcısı, okul müdürü, daha sonra şube müdürlüğüne, ilçe milli eğitim, il milli eğitim müdürlüğü olarak işlemesi gerekir” (Ö.5a+).“En alttan başlayarak A,B,C kurum tiplerinde çalışabilmeli, A tipine gelen müdürlerin de ilçe yönetimine girmeleri sağlanmalı” (Ö.5b+).*

Müdür adayları, müdürlükten önce müdür yardımcılığı yapılması, hizmet öncesi yöneticilik eğitimi alınması, yöneticiliğe girişte yazılı sınav yapılması, süreç değerlendirme yapılması ve okul müdürlüğünün diğer yöneticiliklerle ilişkilendirilmesi konularında önerilerde bulunmuşlardır. Katılımcıların, mevcut sorunların aşılabilmesi için okul müdürlerinin bilimsel olarak seçilmesini istedikleri söylenebilir.

### **Tartışma, Sonuç ve Öneriler**

Araştırmada katılımcıların çoğunluğu genel olarak, sözlü sınavdan önce dört yıllık yöneticilik süresi dolduğu için görev süresi sonlandırılan ve yapılan değerlendirmeye göre başarısız olduğu için görev süresi uzatılmayan müdürlerin sözlü sınava alınmasının uygun olmadığını, bu kişilerin sözlü sınavda başarılı olması durumunda çelişki oluşturacağını ve sınavın güvenilirliğinin sorgulanacağını düşünmektedirler. Ayrıl'ın (2015) bu konudaki tespitleri şöyledir: “Müdür değerlendirmesinde yeterli puan alamadığı için görevine son verilen yöneticilerin, hemen bir ay sonra tekrar müdürlük için başvuruda bulunabiliyor olması da, ilginç bir durum diye görülebilir. Müdürlük ehliyeti olmadığı tescillenen (!) bir yöneticiye, başka bir okulu teslim edebiliyor olmak, ne kadar açıklanabilir bir durumdur? Bu durumu açıklamada kullanılabilecek senaryolardan bazıları, görevine son verilen müdürlerin hukuki sürece başvurmalarını azaltmak; gönül alma meselesi ya da böylesi mantıksal bir çelişkinin farkına varamamış olmak olabilir.”

Müdür adayları, sözlü sınava katılacak aday sayısını belirlemek için bir sınırlama olması gerektiğini ancak bu sınırlamanın kurum türüne göre yapılmasının daha uygun olacağını düşünmektedirler. Katılımcıların bu tespitinin yerinde olduğu söylenebilir. Çünkü, bir okula müdür olarak görevlendirilebilmek için öncelikle o okula branşı itibari ile öğretmen olarak atanma şartına sahip olmak gerekmektedir. Örneğin branşı sınıf öğretmeni olan bir aday, bir liseye müdür olarak görevlendirilememektedir. Bu nedenle okul türlerine göre müdürlüğü boş eğitim kurumları belirlenerek, her kurum türü için boş kurum sayısının üç katı adayın sözlü sınava davet edilmesi daha uygun olabilir.

Müdür adayları, sözlü sınav komisyonuna akademisyenlerin, müfettişlerin, öğretmen, veli, öğrenci ve sendika temsilcilerinin dahil edilerek, katılımın artırılmasını ve bu sayede sınavın daha objektif yapılabileceğini düşünmektedirler. Katılımcı müdür adaylarının sözlü sınav komisyonuna katılmasını istedikleri yeni üyeler, çeşitli baskı gruplarından etkilenme olasılığı daha az olan üyelerdir. Altın ve Vatanartıran (2014) tarafından yapılan araştırma da katılımcılar, mülakatın bağımsız kişiler tarafından yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. “Yönetici konumundaki iş gücü ihtiyacının terfi yoluyla iç kaynaklardan sağlanmasının, önemli yararları olmasına rağmen, yükselme kararını veren kişilerin duygusal davranması ve ‘adama göre iş’ gibi yanlış bir uygulamaya gitme olasılığı davardır” (Sabuncuoğlu, 2000, s.76). Bu nedenle seçme görevlerini yapabilmeleri için insan kaynakları birimleri, üst yönetim tarafından iç ve dış etkilere karşı yeterince korunmalı ve desteklenmelidir (Açıkalm,1996).

Dört katılımcı, soruların cevapları kısa olduğu için sözlü sınav süresinin yeterli olduğunu belirtmiştir. Süresinin yetersiz olduğunu düşünen altı katılımcıdan dördü başarısız ikisi ise başarılı olmuştur. Bu katılımcılar, mevcut uygulamada üç soruyu cevaplamak için sözlü sınav süresinin uygun olduğu ama gerçek anlamda yapılacak bir değerlendirme için sürenin yetersiz olduğu, beş on dakikada müdür seçmenin isabetli olmayacağını vurgulamışlardır. Ayrıca katılımcılar, sözlü sınav yerine sürece yayılan bir değerlendirme sistemi kurulmasını önermişlerdir. Hong Kong’da yapılan bir araştırmada; yönetici seçiminde kullanılan görüşme yönteminin zorluklar barındırdığı, adayları değerlendirmede kullanılan çeşitli faktörler içinden sadece iletişim ve sunum becerilerinin kısmen tespit edilebileceği ve bu nedenle tek seçim mekanizması olarak görüşmenin kullanılmasına itirazlar olduğu belirtilmiştir (Kwan ve Waker, 2009). Görüşmenin bu sınırlılıklarından dolayı görüşme (sözlü sınav) öncesinde adayla ilgili farklı kaynaklardan bilgi toplanması ve değerlendirmenin sürece yayılması, seçme işlemlerinin güvenilirliğini ve başarısını arttırabilir. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri, Kanada, Avusturalya, İngiltere, İspanya, Litvanya, Yunanistan gibi diğer bazı ülkelerde, yönetici seçme sürecinde yetkili okul ya da bölge kurulları veya seçim komisyonları, adayla görüşme yapmanın yanı sıra adayların hizmet öncesinde aldığı yöneticilik ya da liderlik eğitimlerini, katıldığı projeleri, yöneticilik deneyimlerini ve ürün dosyalarını da değerlendirerek kararını vermektedir (Su, Gamage ve Mininberg, 2003; Normore, 2004; Eurydice, 2013, s.115-116; Thody, 2007; Brundreet, 2001; Bush ve Jackson, 2002).

Müdür adayları, sözlü sınav değerlendirme konularını uygun bulmakla birlikte; katılımcıların tamamı, sözlü sınav süresinin kısa olması ve mevzuat ve genel kültür içerikli, kısa cevaplı üç soru ile adayların özellikle analitik düşünme, iletişim, temsil kabiliyeti gibi özelliklerinin ölçülemeyeceğini düşünmektedirler. Rammer’in (2007) yaptığı çalışmada da, genel kültür, sorun

çözme, iletişim ve temsil gibi özelliklerin müdürlerde olması gerektiği ancak bu ideal özelliklere sahip adayları belirlemenin zor olduğu belirtilmiştir. Kwan ve Walker (2009) tarafından yapılan araştırma da; yönetici adaylarının seçiminde genel yönetsel beceriler, iletişim ve sunum becerileri, deneyim ve güven, dini eğilimler ve dış bağlantılar olmak üzere dört faktörün önemli görüldüğü ancak tek seçim mekanizması olarak mülakat yapılmasına itirazlar olduğu belirtilmiştir. “İnsana ilişkin ölçütleri bütünüyle belirlemek, başarılması zor bir iştir. Bu ölçütleri ölçüp bireylerde var oluş düzeyini belirleyecek araçların geliştirilmesi de o denli zor bir iştir. Bu nedenle bireyi tanıma, bilgi, yetenek ve becerilerini ölçecek araçları hazırlama, geliştirme ve uygulama konularında uzman kişi ve kuruluşlarca işbirliği yapılmalıdır” (Açıklan, 1996, s.104).

Katılımcıların büyük çoğunluğu, sözlü sınavda verilen cevapların doğru olup olmadığını adaylara bildirilmediğini, yazılı, sözlü ya da görüntülü kayıt yapılmadığını, sınavdan önce kimlerin başarılı olacağına yönelik söylentilerin olduğunu, sınavdan sonra başarılı olanlar ile daha önceki söylentilerin büyük ölçüde örtüştüğünü dolayısıyla sözlü sınavda objektif bir değerlendirme yapılmadığını belirtmişlerdir. Bu konuda sözlü sınavda hem başarılı ve hem de başarısız olan katılımcıların benzer düşünmesi önemli bir bulgudur. Katılımcıların, sözlü sınavda baskı gruplarının etkili olmasını olumsuz olarak değerlendirdikleri söylenebilir. Demirtaş ve Özer (2014) tarafından yapılan araştırmada da bazı müdürler, ödül ve belgelerin hazırlanması ve dağıtılması konusunda objektif davranılmadığını, atamadan kısa süre önce bazı adaylar için yapılan şahsi uygulamaların seçme ve atama sürecinin adillğine gölge düşürdüğünü, sendika, siyasi parti gibi baskı gruplarının seçme sürecini olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Akın (2012), Türkiye’de okul yöneticisi seçme ve yetiştirme konusunda en belirgin sorunlardan birinin uygulamaların nesnellikten uzak olması olduğunu belirtmektedir. Ayrıl (2015), son sınavlarda yeterli puanı alamayanların neden alamadıklarının yanında, yeterli puanı alanların da bunu nasıl aldıklarının, oldukça tartışılır durumda olduğunu; Şimşek (2014) ise, atamaların genellikle ve şaşmaz şekilde belirli bir siyasal duruşa sahip bireyler lehine sonuçlandığı konusunda yaygın bir kanı olduğunu belirtmektedir. Konuyla ilgili bir idare mahkemesinin kararında da, belirli bir sendikaya üye olan adayların sınavda çok yüksek bir oranda başarılı olmasının, sınavın subjektif değerlendirmelerle yapıldığı yönündeki iddiaları destekler mahiyette görüldüğünden mülakat sınavına ilişkin işlemlerde hukuka ve hakkaniyete uyarlık bulunmadığı belirtilmiştir (Yargı Kararı, 2015). Bir katılımcının da söylendiği gibi “daha donanımlı, dünya görüşü, vizyonu geniş, yenilikçi, çalışkan, işini seven yöneticilerle yola devam etmek lazım.” Bunun için yönetici seçme süreci olabildiğince objektif hale getirilmelidir.

Müdür adayları, sözlü sınav puanının %50’sinin ve adayın geçmiş hizmetlerinin değerlendirildiği Ek:2 formdan alınan puanın %50’sinin alınarak atamaya esas puanın belirlenmesinin uygun olduğu ama Ek:2 formdan alınan

puan ağırlığının arttırılması gerektiği görüşündedirler. Çünkü, Ek:2 formda adayların aldığı eğitimler, ödüller, cezalar ve geçmiş hizmetleri değerlendirilmektedir ve sözlü sınava göre daha kanıtlanabilir, ölçülebilir veriler içermektedir. Dolayısıyla Ek:2 formdan alınan puan daha objektif görülmektedir. Yapılan bir araştırmada da katılımcılar, sınavın yanında, alınan ödüller, takdir ve teşekkür belgeleri ile mesleki deneyimin de önemsenmesi gerektiğini düşünmektedirler (Demirtaş ve Özer, 2014).

Katılımcılar, müdürlükten önce müdür yardımcılığı yapılması, hizmet öncesi yöneticilik eğitimi alınması, yöneticiliğe girişte yazılı sınav yapılması, sözlü sınav yerine sürece yayılan bir değerlendirme yapılması ve okul müdürlüğünün diğer yöneticiliklerle ilişkilendirilmesini önermişlerdir. Konuyla ilgili daha önce yapılan araştırmalarda da benzer önerilerde bulunulmuştur (Altın ve Vatanartıran, 2014; Aslanargun, 2012; Cemaloğlu, 2005; Demirtaş ve Özer, 2014; Akbaşlı ve Balıkçı, 2013; Akçadağ, 2014; Akın, 2012; Özmen ve Kömürlü, 2010; Receptoğlu ve Kılıç, 2014; Morteza-Ghasemy, 2011). Katılımcı müdür adaylarının önerileriyle benzer içerikli öneriler, 02-06 Aralık 2014 tarihinde Antalya'da gerçekleştirilen 19. Millî Eğitim Şurası kararları arasında da yer almaktadır. Katılımcı müdür adaylarının önerileri ile 19. Milli Eğitim Şurası Kararları ve daha önce yapılan araştırmalarda sunulan önerilerin örtüştüğü görülmektedir. Yönetici seçme ve görevlendirme konusunda düşünsel altyapının, bilimsel birikimin ve geniş bir uzlaşımın oluştuğu ama gerekli adımları atmak için tek eksiğin siyasi irade olduğu söylenebilir. Gelecek nesillerimizin Türk Milli Eğitiminin genel amaç ve ilkelerine uygun olarak yetiştirilmesinde en önemli değişkenlerden biri olan okul müdürlerinin yukarıda bahsedilen öneriler doğrultusunda yetiştirilmesi ve atanması için gerekli yapı ve işleyişin kurulması önerilebilir. Okul müdürü adaylarını değerlendiren sözlü sınav komisyonu üyelerinin konuyla ilgili düşünceleri ve yapılan sözlü sınava göre başarılı olan müdür adaylarının, müdürlük görevindeki başarı düzeyleri araştırılabilir.

## Yapılandırılmış Öz/Structured Abstract

### Principle Assignments for the First Time and Over Again: An Assessment on Oral Exam

Kemal Kayıkcı<sup>1</sup>, İzzet Özdemir<sup>2</sup>, Gülnar Özyıldırım<sup>3</sup>

*Introduction.* It is accepted that by increasing working capacity and motivation of teachers via effective school leadership directly affect students' success. The successful performance of identified role of school administrators requires to be trained in the area of course management and have gained the necessary qualifications. Therefore, assignment of the right candidate to the right job is an inevitable obligation for the education system. The selection and appointment of school administrators is closely related to the public administration system. The first regulation regarding to the selection, the training and appointment process of school administrators in Turkey was published in 1998. It was followed by regulations issued in 2004, 2007, 2008, 2009, February 2013, and August 2013. Finally, the regulation, regarding to assignment of administrators of educational institutions which are depended on Ministry of National Education, was published on 10.06.2014. School administrators' appointment process is generally divided into two groups according to the regulations. The first group is on extension of the tenure process of the administrators that are currently serving as an administrator. The second group is on the first time administrators' appointment or re-appointments of the ex-administrators. In this study, the processes for the first time administrators' appointment or re-appointment of the administrators are evaluated. Since the publication of the regulation, it has had an important place in public and caused considerable debate. Therefore, identifying the problems in the oral examination process that is done for the first time and re-appointed administrators according to these regulations and recommending suggestions to the operators are reasonably important.

*Purpose.* The aim of this study is to determine the view of school administrator candidates on the first time and re-assignment of school administrators' process which was applied in accordance with the regulation, regarding to assignment of administrators of educational institutions which are depended on Ministry of National Education and was published on 10.06.2014.

---

<sup>1</sup>Assoc. Prof. Dr., Akdeniz University, Antalya-Turkey, kemalkayicki@akdeniz.edu.tr, <sup>2</sup>Inspector (PhD Student), Akdeniz University, Antalya-Turkey, ozdemirizzethotmail.com, <sup>3</sup>Res. Assist., Akdeniz University, Antalya-Turkey, gulnarozyildirim@akdeniz.edu.tr

*Method.* This study is a qualitative research. It has a case study design as a method. When working group was determined, maximum variation sampling which is a type of purposive sampling was used. 12 participants, working in Antalya Province, formed the working group. The study was conducted via the individual interview technique. Semi-structured interview forms were used in the interviews. Besides the questions regarding demographic information of participants, four different open-ended questions were asked during data collection.

*Findings.* The opinion of the school administrator candidates on ‘Principles for Participating in the Oral Examination’: The majority of administrator candidates (83.30%) argued that it was not appropriate that the administrators, whose tenures weren’t extended, did not to participate in the oral exam. Five candidates out of twelve (41.60%) thought that it would be suitable to make them take the oral exam for the vacant posts by multiplying the number of the candidates three times according to their point superiority using the Annex:2; four out of twelve (33.30%) thought that candidate numbers should be determined separately according to the types of institutions. The Opinion of Administrator Candidates on ‘Oral Exam Committee’: Eight candidates out of twelve (66.60) pointed out that there should be more members in the committee and included the academics, inspectors, teachers, custodies, students and members of unions. The Opinion of Administrator Candidates on ‘Oral Exam Process’: Four participants (33.30%) thought that the duration of oral exam was sufficient; six participants (50%) were in opinion that the duration was insufficient. Administrator candidates generally stated that the topics of the oral exam were appropriate. However, all of the participants (100%) pointed out that some features especially analytical thinking and the analysis ability could not be measured with short answer type questions and through short oral exam duration. Furthermore, ten participants (83.30%) remarked that there was not an objective evaluation. Six candidates remarked that it was appropriate to determine the main point for appointment by averaging the points of taken annex: 2 and oral exam. The suggestions of administrator candidates on the first time assigned administrator or re-assigned administrator issue: Nine participants (75%) suggested that they should be an assistant director before being an administrator; eleven participants (91.60%) suggested that they should take pre-service management training; eight participants (66.60%) proposed that there was a written exam in the entry of the directorate; three participants (25%) proposed an evaluation that spreads to process and four participants (33.30%) suggested that being an administrator should be associated with other administrations.

*Conclusion, Discussion and Implication.* Although participants generally found the topics of the oral exam evaluation appropriate, they thought that it was not accurate to selection of administrators within five or ten minutes, especially



their skills such as analytical thinking, analysis capacity and ability to represent could not be measured with a short period of oral exam and with three short-answer questions. Participants claimed that the right answers of the questions were not given to the candidates, that there was not any oral or video recording, that there were rumours about which it was determined that which candidates would be successful before the exam started, and the candidates that were successful mostly overlapped with candidates who were mentioned in the rumours. The similar thought of both successful and unsuccessful participants in this exam was an important finding on this issue. It can be said that participants appraised a negative comment on the effectiveness of the pressure groups in the oral exam. In other studies done on the subject in Turkey, pointed out the lack of objectivity in the applications as one of the most significant problems on selecting and training of school administrators; those who could not get enough points did not know why they were not able to get enough point and those who could get enough points did not know how they were able to get the sufficient point was fairly questionable. The studies also emphasised that there was a widespread belief that the appointments, generally and in a fool proof way, results in favour of individuals with a particular political stance. The decision of an administrative court on the issue made a remark about the examination of candidates who were members of a particular union had a very high success rate supported the claim that the examination was made with subjective assessment. However, participants suggested that they should be an assistant director before being an administrator; they should take pre-service management training; there should be a written exam in the entry of the directorate; an evaluation that spreads to process and being a school administrator should be associated with other administrations. It is observed that the suggestion of administrator candidates overlaps with the 19<sup>th</sup> Education Council Resolutions and with the recommendations presented in the previous researches. It can be concluded that there has been intellectual infrastructure in selection and assignment of administrators, scientific knowledge and a broad consensus but for necessary step, only political will is deficient. With the recommendations mentioned above, it can be suggested to establish the necessary structure and functioning for training and appointment of school administrators.

### Kaynaklar/References

- Açıkalın, A. (1996). *İnsan kaynağının yönetimi*, Ankara: Pegem A.
- 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.
- Akbaşlı, S. ve Balıkçı, A. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticiliğinin meslekleşmesinin değerlendirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(2), 366-367.
- Akın, U. (2012). Okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi: Türkiye ve seçilmiş ülkelerden farklı uygulamalar, karşılaştırmalar. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 1-30.
- Aktaş, M.C. (2014). Nitel veri toplama araçları. İçinde M. Metin (Ed.), *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri* (ss. 337-371), Ankara: Pegem A.
- Altın, F. ve Vatanartıran, S. (2014). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme, atama ve sürekli geliştirme model önerisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 17-35.
- Ayral, M. (2015). Müdür değerlendirmeleri üzerine. Türkiye Kamu Haber Portalından alınmıştır. Retrieved from <http://www.turkiyekamu.com/mudur-degerlendirmeleri-uzerine-makale%2c95.html>
- Aslanargun, E. (2012). Okul müdürlerinin sahip olması gereken değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12(2), 1327-1344.
- Balcı, A., Memduhoğlu, H. B., İlğan, A., Erdem, M. ve Taşdan, M. (2007). Bazı Avrupa Birliği ülkeleri ilköğretim okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi. *II. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi’nde sunulan bildiri*. 21-22 Haziran 2007, Ankara.
- Bilgin, N. (2006). *Sosyal bilimlerde içerik analizi*, Ankara: Siyasal.
- 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.
- Brundrett, M. (2001). The development of school leadership preparation programmes in England and the USA: A comparative analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, 29, 229-245.
- Bush, T., & Jackson, D. (2002). A preparation for school leadership: International perspectives. *Educational Management, Administration & Leadership*, 30, 417-429.
- Bush, T., Kinggundu, E., & Moorosi, P. (2011). Preparing new principals in South Africa: the ACE: School Leadership Programme. *South African Journal of Education*, 31(1), 31-43.

- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: Var olan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Üniversitesi. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.
- Çelik, V. (2002). Eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına yön veren temel eğilimler. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu’nda* sunulan bildiri. 16-17 Mayıs 2002, Ankara.
- Daresh, J. (2004). Mentoring school leaders: Professional promise or predictable problems? *Educational Administration Quarterly*, 40(4), 495-517.
- Demirtaş, H. ve Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- Eurydice (2013). *Key data on teachers and school leaders in Europe*, 2013 Edition, Eurydice Report. Luxembourg: European Union. Retrieved from [http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key\\_data\\_series/151EN.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/151EN.pdf)
- Hugonnier, B. (2009). Okul liderliği. *Okul Liderliği Anlayışında Değişim Zamanı: Yenilikçi, Gelişen ve Paylaşılan Liderlik Konferansı’nda* sunulan bildiri. 09-10 Nisan 2009, Ankara.
- Joubert, R. (2008). School governance in South Africa: Linking policy and praxis. Retrieved from <http://www.topkinisis.com/conference/CCEAM/wib/index/outline/PDF/JOUBERT%20Rika.pdf>.
- Karip, E. ve Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18, 193-207.
- Kwan, P. & Walker, A. (2009). Arewelookingthroughthesame lens? Principal recruitment and selection. *International Journal of Educational Research*, 48, 51-61.
- MEB (2014). Milli Eğitim Şuraları. Milli Eğitim Bakanlığı, Talim Terbiye Kurulu Başkanlığı. Retrieved from <http://ttkb.meb.gov.tr/www/suralar/dosya/12>
- Merriam, S.B. (2013). *Nitel araştırma* (Çev. Ed. S. Turan), Ankara: Nobel.
- Morteza-Ghasemy, A. (2011). The comparison of primary school principals between Iran and Turkey. *Contemporary Education Researches Journal*, 1, 11-15.
- Normore, A. H. (2004). Recruitment and selection: Meeting the leadership shortage in onelarge canadian school district. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 30, Retrieved from <http://www.umanitoba.ca/publications/cjeap/articles/normore.html>
- Nusche, D. (2009). Etkili okul liderliği için özendirme, seçme, atama ve destekleme. *Okul Liderliği Anlayışında Değişim Zamanı: Yenilikçi, Gelişen ve Paylaşılan Liderlik Konferansı’nda* sunulan bildiri. 09-10 Nisan 2009, Ankara.
- OECD (2009). *Creating effective teaching and learning environments: First results from TALIS*, Paris: OECD.
- 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.

- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Improving school leadership, Volume 1: Policy and practice*, Paris: OECD.
- Recepoglu, E. ve Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Turkish Studies*, 9(2), 1817-1845.
- Rammer, R. A. (2007). Call to action for superintendents: Change the way you hire principals. *The Journal of Educational Research*, 101(2), 67–76.
- Rivkin, S. G., Hanushek, E. A., & Kain, J. F. (2005). Teachers, schools and academic achievement. *Econometrica*, 73 (2), 417–458.
- Su, Z., Gamage, D., & Mininberg, E. (2003). Professional preparation and development of school leaders in Australia and USA. *International Education Journal*, 4(1), 42-59.
- Resmî Gazete (2014). Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik. (Tarih: 10/06/2014, Sayı: 29026).
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*, Bursa: Ezgi.
- Şimşek, H. (2009). Türkiye’de okul liderliği. *Okul Liderliği Anlayışında Değişim Zamanı: Yenilikçi, Gelişen ve Paylaşılan Liderlik Konferansı’nda* sunulan bildiri. 9-10 Nisan 2009, Ankara,
- Şimşek, H. (2014). Mehter yürüyüşü: Okul müdürlerinin atanması, Türkiye Kamu. Retrieved from <http://www.turkiyekamu.com/m/?id=244054>
- Şişman, M. ve Turan, S. (2002). Dünyada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 13-26.
- Taymaz, H. (1997). *Uygulamalı okul yönetimi*, Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Thody, A. (2007). School principal preparation in Europe. *International Journal of Education Management*, 21(1), 37-53.
- Uçar, R. ve Uçar, H. İ. (2004). Japon eğitim sistemi üzerine bir inceleme: Çeşitli açılardan Türk eğitim sistemi ile karşılaştırma. *Yüzyüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 1-18.
- Weston, M. E., & Brooks, D. M. (2008). Critical constructs as indicators of a shifting paradigm in education: A case study of four technology-rich schools. *Journal of Ethnographic and Qualitative Research*, 2, 281-291.
- Yargı Kararı (2015). Gaziantep 1. İdare Mahkemesinin 05/05/2015 tarihli Kararı (Esas No: 2014/1214), Türk Eğitim Sen. Retrieved from [http://www.turkegitimsen.org.tr/konsol/upload\\_doc/00\\_2012\\_y/00\\_4/gaziantep\\_1idare\\_esas\\_2014\\_1224.pdf](http://www.turkegitimsen.org.tr/konsol/upload_doc/00_2012_y/00_4/gaziantep_1idare_esas_2014_1224.pdf), Erişim tarihi:28/02/2015.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.