



**GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİMDALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**EĞİTİM KURUMLARINA MÜDÜR SEÇİMİNDE
UYGULANAN SÖZLÜ SINAVA KATILMIŞ ADAYLARIN
SINAVA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hüseyin EROL

**Tokat
Mayıs, 2014**



**GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİMDALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**EĞİTİM KURUMLARINA MÜDÜR SEÇİMİNDE
UYGULANAN SÖZLÜ SINAVA KATILMIŞ ADAYLARIN
SINAVA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hüseyin EROL

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Uğur AKIN

**Tokat
Mayıs, 2014**

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne,

Hüseyin EROL'un "Eğitim Kurumlarına Müdür Seçiminde Uygulanan Sözlü Sınava Katılmış Adayların Sınava İlişkin Görüşleri" adlı çalışması 21.05.2014 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Başkan: Doç. Dr. Nail YILDIRIM

Üye: Doç. Dr. Recep KOÇAK

Üye: Yrd. Doç. Dr. Uğur AKIN

Onay

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

ETİK SÖZLEŞME

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgi toplama ve raporlaştırma sürecinin Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzuna, genel akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak gerçekleştirildiğini; bu tez çalışmasını “intihali engelleme” programı ile taradığımı, bana ait olmayan tüm bilgi, düşünce ve bulgulara atıf yaptığımı ve kaynağını gösterdiğimi beyan eder, sorumluluğun tarafıma ait olduğunu kabul ederim.

21/05/2014
Hüseyin EROL
İmza

ÖNSÖZ

Okulların toplum içindeki konumlarının farklılaştığı, toplumun dikkatinin okula daha fazla yöneldiği günümüzde okul yöneticilerinin üstlendikleri roller de farklılaşmıştır. Okul müdürlerinin rolünde, okuldaki resmi işleri yürüten, var olan düzeni koruyan yönetici rolünden, okulda her anlamda liderlik yapan, okulun değişime ve gelişmelere ayak uydurmasını sağlayacak kararlar alan, okulun etkililiğini arttırmak için çalışan ve öğrenci başarısını önemseyen yönetici rolüne doğru değişim söz konusudur.

Okul müdürünün eğitim sistemi içerisinde rolü aynı zamanda okul müdürü seçimi konusunu da önemli hale getirmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı'nın okul müdürü seçimi ile ilgili son onbeş yıllık sürece bakıldığında uzun süre devamlılığı olan bir uygulamadan söz etmek oldukça zordur. Zaman zaman yerine farklı uygulamalar getirilmiş olsa da yazılı sınav uygulamasının bu süreçte ağırlıklı olarak uygulandığı görülmektedir. 2013 yılı ağustos ayında yapılan yönetmelik değişikliği ile yazılı sınav uygulamasına ek olarak ilk defa sözlü sınav uygulaması getirilmiştir.

Mülakat ya da sözlü sınav konusunda daha önce yapılmış çalışmaya rastlanmaması bu konunun araştırmaya değer olduğunu düşündürmüştür. Bu araştırmanın amacı, okul müdürü seçiminde uygulanan sözlü sınav uygulamasına katılmış eğitim yöneticilerinin sınava ilişkin görüşlerini ortaya çıkarmak ve elde edilen bulgulara dayalı olarak önerilerde bulunmaktır. 12 Ekim 2013 tarihinde yayımlanan "Milli Eğitim Bakanlığı Personelinin Görevde Yükselme, Unvan Değişikliği ve Yer Değiştirme Suretiyle Atanması Hakkındaki Yönetmelik" ile şube müdürlüğü seçiminde de sözlü sınav uygulaması getirilmiştir. Ayrıca 14 Mart 2014 tarihinde yayımlanan "Milli Eğitim Temel Kanunu İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnemelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun" ile bir yıl çalışma süresini tamamlayan aday öğretmenlere de sözlü sınav uygulaması getirilmiştir. Yapılan bu yasal değişiklikler sözlü sınav uygulamasının araştırılmasındaki önemi daha da arttırmaktadır.

Bu çalışmada eğitim kurumlarına okul müdürü seçiminde uygulanan sözlü sınava katılmış adayların değerlendirmeleri alınmış ve uygulamaya dönük öneriler getirilmiştir.

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın tüm aşamalarında, bana her konuda yardımcı olan, moral veren, sabırlı ve hoşgörölü tutumuyla, ilgi ve desteğini esirgemeyen tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Uğur AKIN'a, çalışkanlığına hayran kaldığım değerli hocam Doç. Dr. Nail YILDIRIM'a, çok şey öğrendiğim değerli hocalarım Yrd. Doç. Dr. Erdal KÜÇÜKER ve Yrd. Doç. Dr. Gülay ASLAN'a ve yardımlarından dolayı arkadaşlarım Emre ÇAKAR ve Ali ASLAN'a teşekkür ederim. Ayrıca çalışmaya katılarak görüş ve önerileri ile çalışmama destek veren eğitim yöneticilerine teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak bu çalışmanın hazırlanma sürecinde beni cesaretlendiren ve en büyük desteği sunan eşim Rahşan EROL'a, desteklerini her zaman yanımda hissettiğim annem ve babama ve onlardan çaldığım zamanlarda bu çalışmayı hazırladığım çocuklarıma gösterdikleri sabır, destek ve anlayış için teşekkür ederim.

Mayıs 2014
Hüseyin EROL

ÖZET

EĞİTİM KURUMLARINA MÜDÜR SEÇİMİNDE UYGULANAN SÖZLÜ SINAVA KATILMIŞ ADAYLARIN SINAVA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Erol, Hüseyin

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Uğur AKIN

Mayıs, 2014, xi + 86 sayfa

Bu araştırmanın amacı, eğitim kurumlarına müdür seçiminde uygulanan sözlü sınava katılmış adayların sınava ilişkin görüşlerini incelemek, araştırmanın bulgularına dayalı olarak uygulamaya ilişkin önerilerde bulunmaktır.

Araştırma nitel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu 27–29 Ağustos 2013 tarihleri arasında Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından yapılan sözlü sınava katılmış 126 müdür adayından 30 eğitim kurumu yöneticisi oluşturmaktadır. Bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırma verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen görüşme formu ile yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir.

Sözlü sınav konuları ile ilgili olarak katılımcılar örnek problem durumu verilerek çözüm önerisi istenmesi gerektiğini ve konular arasında yer alan yeniliklere ve teknolojik gelişmelere hâkimiyet konusunda bilgisayarda temel düzeyde uygulama yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca katılımcılar sözlü sınav konuları arasında yer alan mevzuat bilgisi ve uzmanlık düzeyi konusunun yazılı sınavda değerlendirildiği için konular arasından çıkarılması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Sözlü sınav uygulamasının olumlu yanları ile ilgili görüşler incelendiğinde, katılımcıların yazılı sınavla ölçülemeyen yeterlilikler ölçüldüğü için sözlü sınav uygulamasını olumlu bulduğu görülmüştür.

Sözlü sınav uygulamasının olumsuz yanları ile ilgili görüşler arasında katılımcılar tarafından ifade edilen en önemli olumsuzluğun siyasi etki ve adam kayırma olduğu saptanmıştır. Sözlü sınavın olumsuz yanlarının düzeltilmesi için katılımcılara önerileri sorulduğunda görüntülü ve sesli kayıt yapılması gerektiği yönündeki görüşlerin ağırlıklı olarak dile getirildiği saptanmıştır.

Sözlü sınav uygulamasının okul müdür atamasına etkisi ile ilgili görüşler incelendiğinde katılımcıların sözlü sınavın yazılı sınav kadar nesnel olmadığı için değerlendirmedeki etkisinin azaltılması yönünde görüş bildirdikleri görülmüştür.

Sözlü sınav komisyonuna seçilecek üyelere ilişkin katılımcılara önerileri sorulduğunda komisyonda akademik personel bulunması gerektiği yönündeki görüşlerin ağırlıklı olduğu görülmüştür. Bunun yanında katılımcılar komisyonda psikolog bulunması gerektiği yönünde görüş belirtmişlerdir. Komisyon üyelerinin farklı illerde görev yapan yöneticilerden seçilmesi ve üyelerin değerlendirme ölçütleri konusunda uzmanlığı olması gerektiği yönündeki görüşler ağırlık olarak ifade edilen diğer önerilerdir.

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak, sözlü sınav uygulamasının değerlendirme ölçütlerinin yeniden gözden geçirilerek yöneticilerin farklı becerilerini ölçebilecek sorulara yer verilmesi, sözlü sınav komisyonuna seçilecek üyelere deneyim, uzmanlık gibi ölçütler aranması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Okul yöneticisi, okul müdürü seçimi, sözlü sınav

ABSTRACT

THE OPINIONS OF CANDIDATES WHO HAVE PARTICIPATED IN ORAL EXAMS CARRIED OUT TO SELECT ADMINISTRATORS FOR THE EDUCATION INSTITUTIONS ABOUT THE ORAL EXAM

Erol, Hüseyin

Graduate Degree, Educational Administration and Supervision

Thesis Advisor : Yrd. Doç. Dr. Uğur AKIN

May, 2014, xi + 86 pages

The purpose of this research is to examine the opinions of candidates having taken part in the oral exams carried out to select principals for the institutions of education, and to make recommendations based on the data gathered from the research.

The research has been carried out on the basis of qualitative research. The workgroup of the research team is comprised of 126 principal candidates, all of whom have taken part in oral exams carried out by Tokat directorate of national education between the 27th of august and 29th of august 2013 and 30 of whom were interviewed for this research. In this work, semi-structured interview technique was used. The data was collected through face to face interviews by the help of the interview form improved by the researcher. Gathered data was analyzed through the content analysis method.

On the criteria of oral exam evaluations; having been given examples of problem situations, it was expressed that the participants come up with solutions to those problems. It was stated that the participants were asked to practice their computer skills at a basic level with respect to the control over the technological developments and innovations, which are among the criteria. It was expressed that the subject of legislation knowledge and the level of expertise which are among the criteria of oral examination be excluded due to the fact that they are going to be evaluated in the written exams.

When the opinions about the positive sides of the oral exam application were examined, the participants found the application of oral exams positive on account of the fact that the qualifications not having been noticed through written examinations can be evaluated by the help of the oral exams.

When the opinions about the negative sides of the oral exams were examined, the number one negativity expressed by the participants is that of favoritism and political impact. When the participants were asked for their suggestions to correct the negative sides of the oral exams, such views as video recordings and voice recordings have to be done have been heavily expressed.

When the opinions on the effect of the oral exam application over the appointment of principals were examined, participants expressed that because the oral exams are not as objective as the written ones, the effect of oral exams should be decreased in the evaluation process.

When participants are asked for their suggestions regarding the candidates who are going to be selected to the oral exam committee, it has been expressed heavily that there must be an academic staff in the committee, at the same time the participants suggested that there be a psychologist in the committee. The other suggestions are such that committee members should be from the administrators serving in different provinces and they should have an expertise on the criteria of evaluation.

Based on the results of the research, it is suggested that the criteria of oral exam evaluations be reviewed anew and that questions which can measure different abilities of the principals should come up in the exams, and that such criteria as expertise and experience be asked for the candidates to be selected to the oral exam committee.

Key Words: School administrators, Principal selection, oral exams.

İÇİNDEKİLER

| | Sayfa |
|--|-------|
| JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI..... | i |
| ETİK SÖZLEŞME..... | ii |
| ÖNSÖZ..... | iii |
| TEŞEKKÜR..... | iv |
| ÖZET | v |
| ABSTRACT..... | vi |
| İÇİNDEKİLER | vii |
| TABLolar LİSTESİ..... | xi |
| BÖLÜM I..... | 1 |
| GİRİŞ | 1 |
| Problem Durumu | 1 |
| Araştırmanın Amacı | 3 |
| Araştırmanın Önemi | 4 |
| Sayıtlılar | 5 |
| Sınırlılıklar..... | 5 |
| Tanımlar | 5 |
| BÖLÜM II | 6 |
| KAVRAMSAL ÇERÇEVE..... | 6 |
| Eğitim | 6 |
| Yönetim | 7 |
| Eğitim Yönetimi | 8 |
| Okul Yöneticiliği..... | 10 |
| Türkiye’de ve Bazı Gelişmiş Ülkelerde Okul Müdürü Seçimi | 20 |
| Okul Müdürü Seçiminde Sözlü Sınav Uygulaması..... | 40 |
| BÖLÜM III..... | 46 |
| YÖNTEM | 46 |
| Araştırma Modeli..... | 46 |
| Çalışma Grubu..... | 46 |
| Ölçme Araçları | 47 |
| Veri Toplama Süreci..... | 48 |
| Verilerin Çözümlemesi..... | 48 |
| BÖLÜM IV..... | 50 |

| | |
|------------------------|----|
| BULGULAR..... | 50 |
| BÖLÜM V | 63 |
| TARTIŞMA..... | 63 |
| BÖLÜM VI..... | 70 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER..... | 70 |
| KAYNAKÇA..... | 72 |
| EKLER..... | 81 |

TABLolar LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Tablo 1. Çalışma Grubuna İlişkin Veriler | 46 |
| Tablo 2. Sözlü Sınav Konularına İlişkin Görüşler..... | 50 |
| Tablo 3. Sözlü Sınav Uygulamasının Olumlu Yanlarına İlişkin Görüşler | 53 |
| Tablo 4. Sözlü Sınav Uygulamasının Olumsuz Yanlarına İlişkin Görüşler | 55 |
| Tablo 5. Sözlü Sınav Uygulamasının Olumsuz Yanlarının Düzeltilmesi İçin Öneriler. 57 | |
| Tablo 6. Sözlü Sınav Puanının Okul Müdürü Atamasına Etkisine İlişkin Bulgular | 58 |
| Tablo 7. Sözlü Sınav Komisyonuna Seçilecek Üyelere İlişkin Bulgular | 60 |

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sayıltıları, sınırlılıkları ve tanımlarına yer verilmiştir.

Problem Durumu

Yaşadığımız çağın getirdiği teknolojik yenilikler toplum yapısını hızla değiştirmekte ve eğitim de aynı şekilde bu değişimden etkilenmektedir. Eğitimi bireyin sosyalleşme ve kültürlenme süreci, bir iş veya meslek hayatına hazırlanma süreci ya da bireyi toplumsal rollerine hazırlama süreci olarak tanımlayabiliriz. Eğitim denince akla ilk olarak gelen kurumlar okullardır. Okul, eğitim sisteminin genel, özel amaçları ve temel ilkeleri çerçevesinde, bilimsel yöntemler kullanılarak öğrenciye istendik bilgi, beceri ve davranışların kazandırıldığı örgüttür (Tayanç, 2000, s. 1). Okul öğrencilere bilgi, beceri, değer, tutum ve olumlu davranışlar kazandırarak onları topluma sunar. Okul girdisinin insan olması, bu girdiyi toplumdan alarak yine topluma sunması yönüyle diğer örgüt ve kurumlardan farklıdır (Özdemir, 2013, s. 89). Okullar belli amaçlar için kurulmuş formal örgütlerdir. Okulların toplumsal yaşamda çok önemli işlevleri vardır. Okulların ekonomik, politik, sosyal ve kültürel işlevlerinin toplum için ne kadar önemli olduğu düşünülürse okul yöneticiliğinin de toplumsal açıdan ne kadar önemli bir yönetim görevi olduğu daha iyi anlaşılabilir.

Okul yönetimi, öğretim çalışmalarının düzenlenmesi ve değerlendirilmesi, bütçenin hazırlanması, verilen ödeneğin harcanması, okul binasının bakımı gibi işlerin tümüne verilen ad olarak tanımlanabilir (Demirel, 2012, s. 98). Bu tanımda ifade edilen görevler aslında örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak için yapılan çalışmalardır. Buradan hareketle okul yönetimini okulu amaçlarına uygun olarak yaşatma ya da bunun için gerekli kararları alma süreci olarak tanımlayabiliriz.

Okul geleceğin toplumunu oluşturacak bireyleri yetiştirdiği için topluma karşı sorumludur. Günümüzde hesap verilebilirlik, şeffaflık, sorumluluk gibi kavramlar diğer kurumları olduğu gibi okulları da etkilemiş ve okullarda bir felsefe değişikliğine neden olmuştur. Okulların işlevleri, toplumsal çıktıları yine toplum tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak denetlenmektedir (Özdemir, 2013, s. 89). Okullarda en önemli çıktı öğrenci başarısı olarak görülmektedir. Günümüzde özellikle öğrenci başarısı ile ilgili

okullar sorumlu tutulmaktadır. Tabi burada okul yöneticilerinin öğretim süreçleriyle ilgili verdikleri kararlarla öğrenci başarısı ve okulun etkililiğini doğrudan ya da dolaylı olarak etkiledikleri söylenebilir (Şişman, 2002, s. 138).

Okul yöneticisinin okulu yönetirken sahip olması gereken beceriler oldukça farklılaşmıştır. Okul müdürü atama ile geldiğinden, başlangıçta bulunduğu makamdan dolayı yasal bir güce sahiptir. Bu yasal yetkinin sosyal ve teknik yetkilerle desteklenmesi gereklidir (Bursalıoğlu, 1979, s. 59) Okuldaki öğretimin geliştirilmesinde okul yöneticisinin kritik rol ve sorumluluğu vardır. Okul yöneticisinin okula yön verme ve okulun performansını arttırmada da önemli rol ve sorumluluğu bulunmaktadır. Okuldaki başarıda en büyük sorumluluğun yöneticide olduğu düşünülürse, okul yöneticisinin de öğretimin nerede olduğu ve nereye gideceğine karar vermek gibi önemli liderlik davranışları göstermesi gereklidir (İlgar, 2005, s. 91). Okul yöneticisinin okulda aynı zamanda öğretimsel lider olarak üzerine düşen sorumluluğu yerine getirmesi gerekir.

1980'lerden sonra yaşanan mega eğilimler ile iki binli yılların okul yöneticilerinden yeni roller beklendiği anlaşılmaktadır. Bu rollerden bazıları stratejik planlama kapasitesine sahip olma, olaylara geniş çerçeveden bakabilme, okulu piyasa ilkeleri anlayışıyla yönetebilme, okulun hayat boyu öğrenmenin bir parçası olmasını sağlama ve okulu geliştirme şeklinde sıralanabilir (Balcı, 2011, s. 133). Okul yöneticisi teknolojik gelişmeler, küreselleşme, toplam kalite yönetimi, örgütsel öğrenme gibi değişiklikler karşısında yeni roller üstlenmek zorunda kalmıştır. Bunun için de öncelikle okul yöneticisinin yeni bir vizyon, misyon ve liderlik davranışı içinde bulunması gerekir (Çelik, 2000, s. 142).

Okul yöneticisinin yenilikçi olması ve bu konuda liderlik edebilmesi diğer çalışanları da etkileyecektir. Bu yüzden okul yöneticisi; okulda öğretim liderliği, personel hizmetleri, öğrenci hizmetleri, bütçe hizmetleri ve genel hizmetlerin yönetimi ile okul çevre ilişkilerini sağlamanın yanında değişim ajanı da olmak zorundadır (Özdemir, 2010, s. 5). Lider bir yönetici, örgütün devamının sağlanmasında çalışanların örgüte ve görevlerine bağlılıklarını ve çabalarını, örgütsel amaçlara yönlendirmede alışılmış otorite kaynakları ve davranış bilimleri kalıplarının dışına çıkabilen, fark yaratan kişidir (Aydın, 2007, s. 320).

Günümüzde okuldaki bürokratik işler oldukça azalmış, informal ilişkiler daha önemli hale gelmiştir. Okulda yapılan bürokratik işler, sadece formaliteleri tamamlamak üzere yapılmakta, insan ilişkileri ve informal ilişkiler okulda daha etkili olmaktadır. (Okutan, 2012, s. 5). Okul yöneticisinin bunun farkında olması ve iletişim becerisini iyi kullanması gerekir.

Okul yöneticisinin kurumu yönetirken sahip olması gereken beceriler oldukça farklılaşmış ve karmaşıklaşmış durumdadır. Günümüzde okullar hiç olmadığı kadar toplumun gözünün önündedir. Bu nedenle okulların toplumun beklentisini karşılama konusunda büyük bir çaba içinde olduğu görülmektedir.

Eğitim sistemindeki hızlı değişimle birlikte okulda kendisine çok önemli rol ve sorumluluk yüklenen okul müdürünün seçimi de önemli bir problem olarak görülmelidir. Okul müdürü seçimi konusunda son yıllarda sürekliliği olan bir uygulama bulunmamaktadır. Mülakat, hiçbir kriter koymadan yapılan atamalar, yazılı sınav gibi uygulamalara her yıl bir yenisi eklenmiş ve her uygulama birkaç yıl içinde yeni yönetmeliklerle yerini başka bir uygulamaya bırakmıştır. Bu süreçte yönetmeliklere karşı sendikalar tarafından açılan davalar, süreci tıkanma noktasına getirmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı okul müdürü seçimi konusunda iyi bir sınav verememiştir. Okul yöneticisinde bulunması gereken becerileri değerlendirerek, atamalarda bu ölçütleri değerlendirmeye katmak için Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği 4 Ağustos 2013 tarih ve 28728 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmelikle eğitim kurumlarına müdür seçiminde sözlü sınav uygulaması getirilmiştir. Sözlü sınav uygulaması sendikalar tarafından yargıya taşınmış ve birçok ilde mahkemeler yürütmeyi durdurma kararı vermiştir. Sözlü sınav uygulaması da farklı sorunları beraberinde getirmiştir. Bu araştırma sözlü sınav uygulaması ile ilgili olarak ortaya çıkan eksiklikleri belirlemek ve çözüm önerileri getirmek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı eğitim kurumlarına müdür atanmasında uygulanan sözlü sınava katılmış adayların sınava ilişkin görüşlerini belirlemektir. Araştırmanın bu genel amacı doğrultusunda aşağıda yer alan sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul ve kurum yöneticilerinin sözlü sınav konuları ile ilgili görüşleri nelerdir?
2. Okul ve kurum yöneticilerine göre sözlü sınav uygulamasının olumlu yanları var mıdır? Varsa bunlar nelerdir?
3. Okul ve kurum yöneticilerine göre sözlü sınav uygulamasının olumsuz yanları var mıdır? Varsa bunlar nelerdir?
4. Okul ve kurum yöneticileri sözlü sınav uygulamasındaki olumsuzlukların düzeltilmesi için neler önermektedir?
5. Okul ve kurum yöneticileri sözlü sınav puanının okul müdürü atamasındaki etkisi hakkında ne düşünmektedir?
6. Okul ve kurum yöneticileri sözlü sınav değerlendirme komisyonuna seçilecek üyeler hakkında ne düşünmektedir?

Araştırmanın Önemi

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından son yıllarda yönetici atama ve yer değiştirme yönetmeliklerinin çok kısa zaman aralıklarında değiştirildiği ve farklı değerlendirme ölçütlerine yer verdiği görülmektedir. Son olarak 4 Ağustos 2013 tarihinde yayınlanan yönetmelikle eğitim kurumlarına müdür seçiminde sınav puanı ve ek puanların yanında sözlü sınav uygulaması getirilmiştir. Günümüze kadar yönetici atama ve yerleştirme süreci ile ilgili birçok bilimsel çalışma yapılmıştır. Literatürde okul müdürü seçiminde uygulanan sözlü sınava ilişkin bir araştırmaya rastlanmamış, genel olarak okul müdürü seçimi, atanması ve yetiştirilmesi ile ilgili araştırmalarla karşılaşmıştır. Bu çalışmada eğitim kurumlarına müdür seçiminde uygulanan sözlü sınava katılmış adayların sınava ilişkin görüşleri incelenmektedir. Araştırma bu açıdan, yönetici atama ve yerleştirme süreci ile ilgili yapılmış çalışmalardan ayrılmakta ve araştırmanın alanyazına katkı sunacağı düşünülmektedir.

Ayrıca araştırmanın sözlü sınav değerlendirme ölçütleri ve komisyon üyelerinin seçimi konusundaki sorunları ve eksiklikleri ortaya koyması açısından uygulayıcılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın sözlü sınavda ölçülmesi gereken yeterlilikleri ortaya koyması ve okul müdürlüğü için liyakat sahibi kişilerin seçilmesi konusunda eğitim yöneticilerine

katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bunu yanında araştırma bulgularının sözlü sınav uygulamasının olumlu ve olumsuz yönlerini ortaya koyması ve uygulamada ortaya çıkan eksikliklerin düzeltilmesi konusunda politika belirleyicilere katkı sağlayacağı da düşünülmektedir.

Son olarak araştırma bulgularının eğitim kurumlarına müdür seçiminde uygulanan sözlü sınav uygulaması ile ilgili daha sonra yapılacak çalışmalara da katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Sayıtlar

Bu araştırmaya katılan yöneticilerin sorulara içtenlikle cevap verdikleri varsayılmaktadır.

Sınırlılıklar

Bu araştırma Tokat ilinde 27–29 Ağustos 2013 tarihleri arasında eğitim kurumlarına müdür seçimi için yapılan sözlü sınav uygulamasına katılmış olan 30 okul yöneticisinin görüşleri ile sınırlıdır.

Tanımlar

Eğitim Kurumu: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmî eğitim kurumları (ilköğretim ve ortaöğretim okulları).

Yönetici: Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmî eğitim kurumlarında müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerinde bulunan çalışanlar.

Yönetmelik: Yasa ve tüzüklerin uygulanmasını sağlamak amacıyla hazırlanan, düzenleyici kuralların yazılı olduğu resmî belge.

Sözlü Sınav: Okul müdürlüğüne atanmak isteyen adaylara önceden belirlenmiş ölçütlerle ilgili sorular sorma, karşılıklı konuşma, görüşme ve bunlar sonucunda yapılan değerlendirme. (27-29 Ağustos 2013 tarihleri arasında Tokat Millî Eğitim Müdürlüğü tarafından okul müdürü seçimi için yapılan sınav.)

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Eğitim

Eğitim, kişinin içinde yaşadığı toplumun değer yargılarına uygun olan kabiliyet ve tutumlar ile olumlu nitelikte olan farklı davranış biçimlerini geliştirmesine yönelik süreçler ya da bu süreçlerin tümünü kapsayan öğrenme ve öğretim faaliyetidir (Binbaşoğlu, 1988, s. 11). Eğitim bir toplumun elindeki insan potansiyelini yeniden şekillendirerek geleceğine yön verme girişimi olarak tanımlanabilir (Aydın, 2007, s. 79). Eğitim en genel tanımıyla, insanları belli amaçlara göre yetiştirme sürecidir. Eğitim yoluyla kazanılan bilgi, beceri, tutum ve davranışlar, insanın kişiliğinde bir farklılaşma yaratır (Fidan ve Erden, 1998, s. 12).

Eğitim bireye toplum tarafından belirlenen ölçütlerin, inançların ve yaşam yollarının kazandırılmasında etkili olan tüm sosyal süreçler olarak tanımlanabilir. Eğitim bireye yaşadığı toplum içinde karşılığı olan kabiliyet, yöneliş ve diğer davranış biçimlerinin kazandırıldığı süreçlerin toplamı olarak ifade edilebilir (Demirel ve Kaya, 2011, s. 5).

Eğitim sosyalleşme ve kültürlenme kavramlarıyla ifade edilebileceği gibi bu süreçlerin bir parçası olarak da görülür. Sosyalleşme kişinin kendine yaşadığı toplum, topluluk veya grupta yer edinme sürecidir. Kültürlenme ise toplumun sahip olduğu kültürel değerlerin yeni kuşaklara aktarılması ve bu kültürel değerlerin yeni kuşaklar tarafından kabul edilme sürecidir (Şişman, 2007, s. 3).

Bilimsel çalışmalar öğrenmenin dışarıdan gelen uyarılar sonucunda beyinde biyo-kimyasal değişiklikler meydana gelmesi sonucunda gerçekleştiğini göstermektedir. Bu noktadan yola çıkarak eğitimi de dışarıdan gelen uyarılar sonucunda beyinde istendik biyo- kimyasal değişiklikler oluşturma süreci olarak tanımlayabiliriz (Sönmez, 2010, s. 5).

Eğitimi tanımlarken bakış açımız, inançlarımız ve ulaşmak istediğimiz hedef önemlidir. Eğitimi toplumun sahip olduğu kültürel mirasın aktarılması, çocuğa günlük hayatta ihtiyaç duyacağı bilgi ve becerilerin kazandırılması, çocuğa ezberci eğitimden

çok, bilgiye ulaşma yollarının kazandırılması ve belli bir işi yapabilmek için gerekli becerilerin kazandırılmasına varıncaya kadar birçok farklı açıdan açıklamaya çalışan görüşler mevcuttur (Kale, 2010, s. 4).

Eğitim tanımlarına bakıldığında ortak noktanın, eğitimin bir süreç olarak ele alınması ve bu süreçte davranış değişikliğinin amaçlanması olduğu görülmektedir. Bireyin toplum ile uyumlu hale getirilmesi, toplumun sahip olduğu kültürün sonraki kuşaklara aktarılması ya da bireye gerçek hayatta ihtiyaç duyacağı bilgi ve becerilerin kazandırılması sürecinin eğitim yoluyla sağlanacağı ileri sürülebilir. Eğitim ile ilgili zamanla farklı bakış açılarının ortaya çıkacağı ve insanların hayatında eğitimin yeri ve öneminin değişeceği düşünülürse; eğitim, toplumun yapısını ve ihtiyaçlarını dikkate alarak, dünyadaki değişimi görme ve eğitimi uzun vadede toplumu istenilen hedeflere ulaştıracak nesiller yetiştirme süreci olarak tanımlanabilir.

Yönetim

İnsanlığın varoluşundan beri insan unsurunun olduğu her yerde yönetsel eylemlerin olduğu söylenebilir. İnsanların oluşturduğu örgütsel yapılarda, belli amaçları gerçekleştirmek için birtakım işlerin sürekli olarak yapıldığı her yerde yönetim söz konusu olmuştur (Kaya, 1993, s. 31). Bursalıoğlu'na (1979, s. 38) göre yönetim örgüte yön veren bir süreçtir. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Bunu yaparken örgütün bilimsel ve törensel değerler yönünde gelişmesini sağlamaktır.

Yönetim, bir grup insanın, gerçekleştirmesi gereken ortak amaçlarının olduğu ortamlarda görülen bir olgudur. Yönetimin varlığını kanıtlayan genel gösterge bir grup insanın, bir başkasının otoritesini kabul etmesidir (Açıkalm, 1998, s. 71). Başaran'a (2000, s. 13) göre yönetim, insan ve insan dışındaki demirbaş donanım, hammadde, personel kaynakları, yardımcı malzemeler ve zamanı belli amaçlara ulaşmak için birbiriyle uyumlu ve verimli kullanabilecek karar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır. Bu iki tanımdan yola çıkarak yönetimde önemli noktaların çalışanlar üzerinde bir otorite kurma, emretme, iş yaptırma ve örgütü amaçlarına ulaştıracak kararlar alma olduğu söylenebilir.

Yönetimin görevi insanları işbirliği içerisinde çalışabilir duruma getirmek, onların güçlü yanlarını ortaya çıkarmak, zayıflıklarını da etkisiz duruma getirmektir.

Yöneticinin karşısındaki en önemli problem geçmişte yapılmış olan çalışmalarını nasıl verimli hale getireceğinin yanında yeni çalışma olarak ne yapması gerektiğini bilmesidir (Özden, 2002, s. 86). Yöneticinin görevinin varolan düzeni korumak kadar onu ileriye taşıyacak yeniliklere imza atmak olduğu unutulmamalıdır.

Yönetimde önemli noktalardan birisi yetişmiş insan gücüdür. Yetişmiş insan gücü potansiyeli ne kadar fazla ise yönetim tarafından sunulan hizmetlerin kalitesi de artmaktadır. Yöneticinin çalışanlara karşı davranışlarında sevgi ve saygıya dayalı bir otorite kurması çalışanlarla ilişkilerini olumlu etkileyecektir (Türkmen, 2003, s. 24). Yönetici; örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için bir arada bulunan üyeleri hedefe ulaştırmak için onların uyumlu ve işbirliği içinde etkili ve verimli çalışmalarını sağlama sorumluluğunda olan kişidir (Erdoğan, 2002, s. 27). Yöneticinin emir verme ve örgütlenme kadar eşgüdümleme, çalışanlar arasında işbirliği sağlamak gibi önemli bir görevi de vardır.

Yöneticinin öncelikle yönetim süreçlerini iyi bilmesi ve çalışanlarını iyi tanınması gerekir. Çalışanlar arasında onların güçlü yönlerini kullanabileceği şekilde işbölümü yapmalı ve çalışanların örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için gösterecekleri çabaları ortak noktada toplamalıdır.

Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetimi, yönetim biliminin temel ilkelerinin eğitim kurumları için uyarlanmış şekli olarak düşünülebilir. Bu yönüyle eğitim yönetimi, yönetim biliminin bir alt dalı olarak ifade edilebilir (Erdoğan, 2002, s. 88).

Eğitim yönetimi eğitim alanı ile ilgili uygulanacak politikalar, alınacak kararlar ve gerçekleştirilmesi hedeflenen amaçlarla ilgilidir. Eğitim yöneticisi bunu yaparken insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli kullanmak, karar vermek ve yönetimi altındaki insanların çalışmalarını yönlendirmek için yönetim biliminin kuram, ilke, teknik ve yöntemlerinden yararlanır (Kaya, 1993, s. 44).

Eğitim yönetimi bir uzmanlık alanı olarak iş ve kamu yönetiminden amaç ve işlevi açısından farklıdır. Eğitim yönetiminin kendine özgü bir yapısı vardır. Eğitim

yönetimini özgün yapan ise toplumsal bir kurum olan eğitimin özgün olmasıdır. Eğitim yönetiminin kendine özgü yönleri şunlardır (Aydın, 2007, s. 179) :

- Eğitim kurumlarının amaçları açık ve kesin olmayıp farklı durumlarda değişiklik gösterir. Amaçlar birbiriyle çatışma içerisindedir.
- Eğitimde amaçlar ve politikalar soyuttur. Bu nedenle eğitimdeki başarıyı değerlendirmek için amaçlar ve politikalar ölçüt olarak kullanılamaz.
- Eğitim dışındaki örgütlerde yönetici ve çalışanlar arasında bir eğitim seviyesi farkı vardır fakat eğitim için bunu söylemek zordur. Birçok öğretmen okul müdüründen daha üst düzeyde eğitim almış olabilir. Herhangi bir meslekte uzmanlaşmak uygulamada kişiye özerklik gerektirir. Öğretmenin bu özerklik isteği bazen yönetici ile arasında çatışmalara neden olur.
- Eğitim kurumları insanlar arasındaki karşılıklı etkileşimin yoğun olduğu örgütlerdir. Eğitim kurumlarında öğrenci, öğretmen, yönetici ve veli gibi paydaşların hem kendi aralarında (öğrenci- öğrenci) hem de karşılıklı (öğrenci-öğretmen) etkileşimleri vardır.
- Eğitim kurumlarında özellikle öğrencilere kazandırılmak istenen davranışların değerlendirilmesi oldukça zordur. Öğrencilere bilgi, beceri, tutum ve davranışların kazandırılması uzun bir süreç olduğu için kısa zamanda ve kolaylıkla gözlenmesi mümkün değildir.
- Eğitim, kendisini denetleyen grupların yapısı bakımından diğer örgütlerden ayrılır. Eğitim yöneticileri, öğrenci, öğretmen, veli, üst yöneticiler ve diğer denetleyiciler gibi birçok grubun baskısı altındadır.
- Toplumun eğitime duyduğu ilgi ve ondan beklentisi birbiri ile uyumlu değildir. Bazen beklenti yüksek olmakla birlikte ilgi düşük olabilir.
- Eğitim kurumlarına yöneticiler öğretmenler arasından seçilmektedir. Yönetici olarak seçilen öğretmenlerin büyük kısmı okul yöneticiliği ile ilgili herhangi bir eğitim görmediği için deneyim eksikliği yönetim açısından birçok sorun doğurmaktadır.
- Eğitimdeki merkeziyetçi yapı eğitim kurumlarının çevrenin ihtiyacını karşılamasını zorlaştırmaktadır.

Okul Yöneticiliği

Okul eğitim sistemini oluşturan en temel parçalardan biridir. Okulun eğitim sistemimizi meydana getiren parçalardan birisi olmasının yanında sistemin en stratejik parçası olması ve eğitimi değerlendirebileceğimiz araçların başında gelmesi onun eğitim sistemi içindeki yeri ve önemini vurgulamaktadır (Bursalıoğlu,1979, s. 9). Okul, o kadar önemli bir eğitim kurumudur ki hiçbir toplumsal kurum onu göz ardı edemez. Kıyıda köşede değildir, merkezdedir. Bu yüzden tüm dikkatler onun üzerindedir (Aydın, 2007, s. 186). Eğitim sisteminin en kritik ögesi olan okul, eğitimin genel ve özel amaçlarının temel ilkelerine bağlı kalınarak öğrencilere aktarıldığı örgüttür (Özdemir, 2010, s. 50). Okul eğitim sistemin amaçlarını gerçekleştirmenin yanında toplumun tüm üyeleri arasında fırsat eşitliğini sağlama, onların bir başka sosyal sınıfa geçebilmesini kolaylaştırma, birleştirici ve eşitleyici yönüyle toplumu yönlendirebilme özelliğine sahiptir (Tayanç, 2000, s. 3).

Eğitim kavramı ve hizmeti düşünüldüğünde insanların aklına ilk olarak gelen kurum okuldur. Okul diğer eğitim kurumlarından farklı olarak insan üzerinde çalışır ve insanları farklılaştırma özelliğine sahiptir. Okulun bu ayrıcalıklı konumu ve özelliğinin toplumun tüm kesimlerine gereğince açıklanıp, toplum tarafından tamamıyla algılanması gerekir. Okulun diğer eğitim kurumlarından farklı olan ayrıcalıklı, etkili ve özel konumu okul yöneticiliğini de ön plana çıkarmaktadır (Açıkalın, 1998, s. 2). Okulun eğitim sistemi içinde bir alt sistem olması gibi okul yönetimi de eğitim yönetiminin bir alt sistemidir. Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır (Bursalıoğlu, 1979, s. 6). Eğitim yönetimi geniş bir pencereden bakarak sistemin kendisi ile ilgilenir. Okul yönetimi ise okul ölçeğinde bakarak bu alanla ilgili sorunlar üzerinde kafa yorar. Eğitim yönetimi eğitime geniş bir açıdan bakarken okul yönetimi eğitime daha sınırlı küçük bir alandan bakar (Erdoğan, 2002, s. 83).

Okul yönetiminin önemi onun yürütmek zorunda olduğu yönetim görevlerinden kaynaklanmaktadır. Nasıl yönetimin görevi örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak ise okul yönetiminin de görevi okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır (Bursalıoğlu, 1979, s. 7). Okulun amaçlarını yerine getirebilmek için çalışanları örgütleyen, eşgüdümlü çalışmalarını sağlayan, onlara emir veren ve çalışanları denetleyen kişilere okul yöneticisi denir (Gürsel, 2003, s. 91). Okulda yönetici ve öğretmenler

karşılaştırıldığında bu iki grup arasında eğitim seviyesi diğer kurumlarla farklılık gösterir. Eğitim dışındaki kurumlarda yönetici ve çalışanlar arasında eğitim seviyesi açısından yönetici lehine bir fark varken okullar için bunu söylemek doğru olmaz (Erdoğan, 2002, s. 84). Buradan hareketle okulu yönetmenin diğer kurumları yönetmekten daha zor olacağı söylenebilir. Tabi burada okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmak için gerekli kararlar alma konusunda en büyük sorumluluk okul müdürüne aittir.

Okul müdürü, okulda ihtiyaç duyulan insani, finansal, maddi kaynakların sağlanmasından ve bunlar sayesinde ürünlerin üretilmesinden, tüm okul çalışanlarının performansından sorumlu kişidir. Ancak okulun toplam performansı her şeyden önce okul içinde çalışan insanların performansına bağlıdır. Okul müdürünün bu noktada; okulun amaçlarını gerçekleştirmek için diğer insanların sahip olduğu fiziksel ve zihinsel güçlerin yanında onların gönül güçlerini de harekete geçirmesi gerekmektedir (Şişman, 2002, s. 136). Tüm personelin aidiyet duygusuyla okulu sahiplendiği durumda, okulun toplam performansının arttığı ve başarının kendiliğinden geldiği görülecektir.

Okul müdürü okulu yönetirken görev ve sorumluluklarının farkında olması gerekir. Okul müdürünün temel görevi ve sorumluluğu yasaların, eğitim politikalarının ve modern eğitim anlayışının beklentileri doğrultusunda okulu amaçlarına ulaştırmaktır. Okul müdürünün bu temel sorumluluğu içinde bulunduğu ortama göre değişiklik gösterir. Okul müdürünün sorumluluklarından bazıları aşağıda şekilde sıralanabilir: (Kaya, 1993'den akt; Taymaz, 2011 s. 61) :

- Okulun varoluş amacını ve felsefesini açıklamak
- Eğitim öğretim faaliyetleri için ihtiyaçları karşılamak
- Okul çevresindeki değerleri incelemek ve okul ve çevre arasında iletişimi güçlendirerek etkileşimleri arttırmak,
- Okuldaki eğitim faaliyetlerini sürekli değerlendirmek
- Okulun politikasını saptamak ve tanıtmak
- Okuldaki tüm paydaşlarla iletişim ve koordinasyonu sağlamak
- Etkili bir işletme yönetimi geliştirmek ve uygulamak
- Okuldaki çalışanlar arasında ilişkiler kurmak
- Okulda demokratik yönetim anlayışını geliştirmek

- Eğitim öğretim etkinliklerini planlamak

Okul yöneticilerinin mevzuat hakkında genel bir bilgiye sahip olmasının yanında, sürekli uygulamak zorunda olduğu eğitim mevzuatına hâkim olması ve ihtiyaç duyduğunda bu mevzuatı kullanma yollarını bilmesi gerekir (Gürsel, 2003, s. 87). Tabii burada yönetici unutmamalıdır ki yasal metinler (yasa, tüzük, yönetmelik) örgütün amacını gerçekleştirmesine yarayan araçlardır. Yönetici mevzuata hâkim olmalı ve ihtiyaç duyduğunda bu mevzuatı kullanmalıdır fakat mevzuatın kölesi olmamalıdır (Bursalıoğlu, 1979, s. 59).

Eğitim sürecinin merkezinde her zaman “okul” yer alacaktır. Okulun iyi yönetilmesi kaliteli bir eğitim verilmesi için şarttır. Buradaki okulun iyi yönetilmesinden kastedilen lider tarafından yönetilmesidir (Okutan, 2012, s. 10). Lider bir yönetici, örgütün devamının sağlanmasında çalışanların örgüte ve görevlerine bağlılıklarını ve çabalarını, örgütsel amaçlara yönlendirme de alışılmış otorite kaynakları ve davranış bilimleri kalıplarının dışına çıkabilen, fark yaratan kişidir (Aydın, 2007, s. 320). Okul yöneticisi öncelikle okulu bir sistem olarak görmelidir. Bir taraftan okulun amaçlarını ve işleyişini sistem bütünlüğü içinde bakarak açıklayabilmeli ve yorumlayabilmeli diğer taraftan da okulun alt sistemlerini ve yeni bileşenlerini de görüp tanıyabilmelidir (Erdoğan, 2002, s. 112).

Okul girdisini toplumdan alan ve çıktısını tekrar topluma veren açık ve sosyal bir sistemdir. Sosyal bir örgüt olarak okul; öğrencileri milli eğitimin genel amaçları doğrultusunda çeşitli davranışlar kazanmış bireyler olarak topluma tekrar gönderir. Eğitimle öğrenciye kazandırılmak istenen bilgi, beceri, değer, tutum ve olumlu davranışlardır. Okul açık ve sosyal bir sistem olmanın gereği olarak girdisini toplumdan alır ve çıktısını tekrar topluma verir. Burada okulun diğer örgütlerden ve kurumlardan ayrılan yönü girdisi ve çıktısının insan ögesi olmasıdır (Özdemir, 2013, s. 89). Okulun sosyal bir sistem olmasından dolayı, bu örgütte davranış bilimleri ve insan ilişkileri büyük bir öneme sahiptir. Okul yöneticisi de bu nedenle davranış bilimlerinde kendini iyi yetiştirmiş olmalı ve çalışanlara karşı yetkiden çok etki yoluna başvurmalıdır Okul müdürünün sosyal bir sistem olan okulda birey ve kurum boyutlarını dengede tutabilmesi için bir örgüt mühendisi kadar, sosyal mühendis olması da gereklidir (Bursalıoğlu, 1979, s. 218).

Eğitimin her alanda önemli olduğu günümüzde, yöneticilerin sahip olması gereken niteliklerin kazandırılmasında eğitimin çok etkili olduğu yadsınamaz (Tortop, 2005, s. 215). Okul yöneticiliğinin bir meslek dalı olarak görülmeyip yöneticiliğe ek görev olarak bakılması esas mesleğin öğretmenlik olarak görülmesi nedeniyle bu alanın gelişmesini ve bu alanda yetişmiş elemanların yerinde kullanılmasını şu an için engellemektedir. Okul yöneticilerinde uzmanlık ve yeterlilik aranmaması eğitim düzenimizi deneme tahtasına döndürmüş ve bu düzenin sadece yapısında değil, ürününde de beyin gücü savurganlığı artmıştır (Bursalıoğlu, 1979, s. 6).

Toplumun okuldan beklentileri yükseldikçe okul yöneticileri de bu beklentiyi karşılamakta zorlanmaktadır. Geçmişte okul yöneticileri okul fiziki yapısı ile ilgili kararları almakla sorumluydu. Sınıflarda ders verecek öğretmenlerin bulunmasını sağlamak, derslerde ihtiyaç duyulan araç gereçleri sağlamak yeterli görülmekteydi. Günümüzde okul müdürünün rolü idari sorumluluktan eğitim liderliğine dönüşmüştür. Öğrenci başarısı ve okul gelişimi ile ilgili sorumluluklar okul yöneticilerine yüklenmiştir (Bottoms ve O'Neill, 2001, s.7). Eğitim sisteminde meydana gelen değişiklikler son otuz yılda okul müdürlerinin imajını “kapı bekçiliğinden”, “eğitim liderliği” haline dönüştürmüştür. Eğitimde okul gelişimi, etkili okul, planlı değişim gibi yenilikler müdürlerin rollerini de etkilemiştir. Okul müdürleri eğitimdeki değişimin en önemli uygulayıcıları olarak görülmesine rağmen, gerçekte kendini değişim uzmanı gören ve eğitimdeki değişimlere ayak uyduran okul müdürlerinin sayısının çok az olduğu belirtilmektedir (Helvacı, 2005, s. 242). Değişime ayak uyduran müdür sayısı ne kadar az olursa olsun günümüzde okulu sadece mevzuata göre yönetme ve rutin işleri yaparak okulun devamlılığını sağlama dönemi geride kalmıştır. 2000’li yılların yöneticisi geçmişteki alışkanlıkları geride bırakarak çağın gerektirdiği yönetici özelliklerini taşımaktadır (Çelik, 2000, s. 143).

Okul müdürünün yeni bir bakış açısıyla; zaman, dikkat ve çabasını neyin öğretildiği, nasıl öğretildiği, öğretim teknolojilerinin kullanımı gibi konular üzerinde yoğunlaştırması gerekmektedir. Bunu sağlamanın yolu ise yeni bir okul müdürü tipinin ortaya çıkmasıdır. Eğitim yöneticisi yetiştirme konusunda köklü değişiklik yapılmasını gerektiren bu durumlara eskinin yönetici anlayışının cevap veremeyeceği, alan uzmanlarının ortak görüşüdür. Artık, bütün alanlardaki sosyal, politik gelişmeler ve

özellikle de eğitim alanındaki uygulamalar göstermiştir ki, okul yöneticisi yerine okul lideri ancak bu durumlara cevap yanıt bulabilir (Kelly ve Peterson, 2000, s. 357). Okul yöneticisinin yenilikçi olması ve bu konuda liderlik edebilmesi diğer çalışanları da etkileyecektir. Bu yüzden okul yöneticisi; okulda öğretim liderliği, personel hizmetleri, öğrenci hizmetleri, bütçe hizmetleri, genel hizmetlerin yönetimi, okul çevre ilişkilerinin yanında değişim ajanı da olmak zorundadır (Özdemir, 2010, s. 5). Okul yöneticisinin rolündeki değişim, onun okulu yönetmek için ihtiyaç duyacağı becerileri de farklılaştırmıştır. Okulda her zaman yapılan evrak işlerinin dışında tüm paydaşların katılımı ile kurumu ait misyon ve vizyon belirleyen, geleceği görerek strateji belirleyebilen okul yöneticilerine daha çok ihtiyaç duyulmaktadır.

Okul müdürünün okulun tüm paydaşlarını okulla ilgili ortak strateji ve hedeflerle bir araya getirmesi onun sosyal aktörlük rolünü ifade eder. Okul müdürü okul toplumu ve okul dışı toplumun tüm üyeleriyle ilişki ve etkileşim içinde olması gereken bir aktördür (Açıkalın, Şişman ve Turan, 2007, s. 44). Okulun içerisindeki ve dışarısındaki insanları ve grupları okulun amaçları konusunda harekete geçirebilmesi için, eğitim yönetiminin yanında davranış bilimlerinde de kendini iyi yetiştirmiş olması gerekir. Bu sayede okul müdürü problemleri deneyerek çözmek yerine bilimsel yöntemleri tercih edecek ve daha başarılı olacaktır (Bursalıoğlu, 1979, s. 6). Okul müdürü insan ilişkilerinde başarılı olduğu ölçüde halkla ilişkiler ve iletişim konusunda uzmanlaşır; iyi bir dinleyici, iyi bir konuşmacı ve iyi bir öğrenen olur (Okutan, 2012, s. 20). Okul müdürünün iletişim becerisi ne kadar gelişirse okul kültürünün de o kadar güçleneceği vurgulanmaktadır (Şimşek, 2005, s. 192).

Okullarda en önemli çıktı öğrenci başarısı olarak görülmektedir. Okulda yöneticinin öncelikli görevi öğrencilerin başarısına yoğunlaşmaktır. Okulda öğrenci başarısı öğrencilere verilen eğitimin kalitesi hakkında bize bilgi verir. Temel görevinin öğrenci başarısını arttırmak olduğunu unutan okul yöneticisi farklı görevlere odaklanarak okulun esas amacının ve bütünlüğünün farkına varamayabilir (Karlı, 2006, s. 275). Okulların verdikleri eğitimin kalitesi ile okul yöneticilerinin kalitesinin kıyaslandığı günümüzde, okulların kalitesini ve başarısını arttırabilmeleri için okul yöneticilerinin çağdaş ve demokratik yönetim anlayışı sergileyebilmeleri gereklidir (Ada ve Küçükali, 2009, s. 1).

Eğitim sisteminin çağın ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte olması, sistemin en temel ögesi olan okulların geliştirilmesi ve iyileştirilmesi ile yakından ilgilidir. Okullar genel olarak milli eğitimin genel ve özel amaçlarını gerçekleştirmek için kurulmuş olsa da, okulların ortak amaçları hedeflemek dışında birbirinden farklı birçok yönü vardır. Okulların farklılık gösteren özelliklerine bakıldığında bu özelliklerde en önemli rolün okul müdüründe olduğu gözlemlenmektedir. Buradan hareketle iyi eğitim almış, etkili ve yetkin okul yöneticilerin görev yapıyor olması tüm eğitim sisteminin iyileştirilmesi açısından çok önemlidir (Silman ve Ada, 2010, s. 139).

Günümüzde okulların etkililiği üzerinde çok farklı bakış açıları mevcuttur. Etkili okul olmanın koşulu kimilerine göre yüksek akademik başarı, kimine göre öğrencilerdeki davranış değişimi olarak ifade edilebilmektedir. Etkili okul olmanın göstergeleri okulun açık bir sistem olduğu düşüncesinden yola çıkarak girdiler, dönüştürmeler ve çıktılar aşamalarına bakılarak ortaya konabilir (Hoy ve Miskel, 2012, s. 273).

Girdiler okuldaki parasal kaynak, kütüphaneler, ğretim teknolojileri, fiziksel olanaklar, ğretmen ve yöneticilerin niteliği, öğrencilerin yetenekleri ve velilerin desteği şeklinde sıralanabilir. Girdi tek başına sistemin etkililiği hakkında bize fikir vermez. Girdiler örgütün performansını, başlangıç kapasitesini ve potansiyelini etkiler. Dnştrmeci lt kişilerarası ilişkiler, sağlıklı örgüt iklimi, öğretmenlerin ve öğrencilerin güdülenme seviyeleri, yapılan öğretimin niteliği ve niceliği, öğretimin değerlendirilmesi, diğer çalışanların değerlendirilmesi şeklinde sıralanabilir. Performans ıktıları yalnızca akademik başarı olarak düşünülmemelidir. Öğrencilerin özgüvenleri, beklentileri, okul terk oranları, öğretmenlerin iş doyumunu, yöneticilerin doyumunu, kaynakların etkili kullanımı önemli performans çıktılarıdır. Okulların etkililiği konusunda anahtar rolün okul mdrlerinde olduğu yaygın bir görüştür (Hoy ve Miskel, 2012, s. 276–280).

Etkili okul müdürünün özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Karlı, 2006, s. 14):

- Okulun kalitesini arttırmaya önem verme, tecrübeyi, rekabeti nemseme
- Okulda lider olma ve ileriye görebilme
- Her zaman okulu iyileştirmeye alışma

- Okulda kullanılan kaynakları verimli bir şekilde yönetme
- Tüm paydaşlarla (öğretmenler, veliler, öğrenciler, diğer yöneticiler) işbirliği içinde bulunma
- Velilerin okul aktivitelerine ve öğrencilerin öğrenmesine katılmasını sağlama
- Okulda herkesin huzurlu, güvenli ve mutlu olacağı bir ortam oluşturma
- Öğretmenleri kendilerini geliştirme ve sürekli öğrenmeye teşvik etme

Okul müdürünün okulun performansı ya da amaçlarını gerçekleştirme konusunda ne kadar kritik bir role sahip olduğu ortadadır. Bu kritik rol okul yöneticisi seçimini de önemli kılmaktadır.

Okul yöneticisi seçimi, atanması ve yetiştirilmesi konusunda yapılmış çalışmalara kısaca değinilmesinin bu çalışmayı farklı ve önemli kılan noktaları daha net ortaya koyması açısından faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle okul yöneticisi seçimi, atanması ve yetiştirmesine yönelik olarak alan yazın incelenmiş ve bu konuda yapılmış çalışmalardan bazılarının bulguları aşağıda tartışılmıştır.

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalında Tezsiz Yüksek Lisans programına devam eden öğretmen ve okul yöneticilerinin program boyunca kazandıkları bilgileri iş yaşamına uygulayabilme düzeyleri ve programa ilişkin eleştirilerini incelemeyi amaçlayan bir çalışmada katılımcıların %88,5'i programın okul yöneticiliği yetiştirme sürecinde olumlu bir adım olduğuna inandıklarını belirtmişlerdir. Çalışmada öğrencilerin %76,9'unun tezsiz yüksek lisans programlarında yer alan derslerin içeriğinin, mesleki konularda derin bilgi kazandırmaya yönelik olduğu görüşünü benimsedikleri görülmüştür. Ayrıca bulgular, öğrencilerin programı alanda gelişmelerini sağlayacak düzeyde bulduklarını ve programın uygulamayla paralellik gösterdiğini, öğrencilerin programda kazandıkları bilgileri çalıştıkları kurumlarda uygulayabildiklerini ortaya konmuştur (Özden, Bülbül ve Güngör, 2002).

Kalyoncu (2002) tarafından yapılan çalışmada sınav kazanan okul yöneticisi adaylarının sınav sonrası yetiştirilmeleri ile ilgili bir model önerisi geliştirmek amaçlanmıştır. Çalışmada okul yöneticilerinin % 69'u yöneticilerin sınavla seçilmesi gerektiğini, % 9,5'i yöneticilerin okul paydaşları tarafından seçilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %54,7'si yönetici adaylarının en

az bir yıllık kurumsal ve uygulamalı eğitim almaları gerektiğini, % 28,6'sı uygulanan sistemi yeterli olduğunu, % 16,7'si yönetici olarak atanacakların lisansüstü düzeyinde kuramsal ve uygulamalı eğitim almaları gerektiğini ifade etmiştir. Katılımcıların % 38,1'i yöneticilerin eğitiminin üniversiteler ve Milli Eğitim Bakanlığının işbirliği ve koordinasyonu ile sağlanması gerektiği, % 28,6'sı üniversiteler, % 26,2'si Milli Eğitim Bakanlığı, % 7,1'i TODAİE tarafından yöneticilik eğitiminin verilmesi gerektiği yönünde fikir belirtmişlerdir. Son olarak araştırma grubunun % 83,4'ü okul yöneticilerinin gelecekte lisansüstü eğitimden geçmeleri gerektiğini, % 40,7'si yöneticiliğe ilk olarak müdür yardımcılığından başlanması gerektiğini belirtmişlerdir.

Günay (2004) tarafından yapılan çalışmada eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin seçilmesi ile ilgili olarak %76,1'lik oranla "Sınavla seçilmelidir" seçeneği, ikinci sırayı da %23,0'lık oranla "Sınavsız seçilmelidir" seçeneği almıştır. Aynı çalışmada yöneticilerin sınavla seçilmesinin temel gerekçesi sorulduğunda katılımcıların %43,4'ü "Adil ve nesnel bir uygulama olur", %23,6'sı "Siyasi kayırmalar olmaz", %19,2'si ise "En başarılı olanlar seçilir" biçiminde görüş bildirmiştir. "Yönetici seçiminde belirtilen sınav türlerinden hangisi uygulanmalıdır?" sorusuna %69,8'inin "hem yazılı, hem de mülakat sınavı uygulanmalıdır", %22,8'inin "Genel yetenek, eğitim yönetimi ve mevzuat ağırlıklı yazılı sınav uygulanmalıdır" cevabını verdiği belirtilmiştir. Yöneticilerin atandıktan sonra hizmet öncesi eğitim almasının gerekli olup olmadığı sorusuna katılımcıların %91,4'lük kısmı "Gereklidir" %7,7'lik kısmı "Gerekli değildir" biçiminde görüş bildirmiştir. "Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler için mülakat sınavı yapılmalı mıdır?" sorusuna %67,5'lik oranla "Yapılmalıdır", %31,1'lik oranla "Yapılmamalıdır" şeklinde cevap verilmiştir. Mülakatın kimler tarafından uygulanması gerektiği konusunda ilk sırayı %50,7'lik oranla "Bakanlık ve üniversitelerce oluşturulacak ortak komisyonca yapılmalıdır", %21,7'lik oranla "Bakanlıkta oluşturulacak komisyonca yapılmalıdır" cevabı verilmiştir. "Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler için mülakat sınavı neden uygulanmamalıdır?" sorusuna katılımcıların %47,5'i "Mülakat sınavının objektifliği tartışmalıdır" cevabını, %46,0'sı "Mülakat sınavı amaçlarına uygun biçimde yapılmamaktadır" cevabını vermişlerdir.

Cangir'in (2008) eğitim kurumlarında yöneticilerin eğitimi ile ilgili milli eğitim politikaları ve uygulanışı konusunda yaptığı çalışmada yöneticilerin %98'i, kendilerini

sürekli yenilediklerini, %83'ü performanslarının üstleri tarafından takdir edildiğini, %91'i ise eğitim ile ilgili gelişmeleri düzenli olarak takip ettiklerini belirtmiştir. Çalışmaya katılanların %93'ü eğitim yöneticilerini yetiştirmek için eğitim akademisi kurulması gerektiğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin %53'ü hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerin yeterli olduğunu, bunun yanında %47'si ise yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Ayrıca yöneticilerin %88'i eğitim yöneticiliği konusunda aldığı eğitimlerin performanslarını arttırdığını belirtmişlerdir. Yöneticilerin %63'ü çevrenin etkisiyle, %67'si mevcut yöneticilerin yetersizliği nedeniyle, %62'si yönetilen değil, karar mercii olmak istedikleri için, %49'u ise bir üst göreve yükselebilmek için yönetici olduklarını bildirmişlerdir. Çalışmaya katılan yöneticilerin %69'u amirlerinin takdiri ile yönetici olurlarken, sınavla göreve atanan yöneticilerin oranı sadece %23'tür. Bunların dışında sosyal çevresini kullanarak göreve atanan yöneticilerin oranı ise %25'tir. Son olarak yöneticilerin %77'si sınavda başarılı olmakla, kanun ve yönetmelikleri iyi bilmekle iyi bir yönetici olunamayacağı görüşünderken, %61'i ise yöneticiliğin doğuştan gelen bir kabiliyet olduğunu belirterek, yöneticilerin %83'ü doğuştan gelen bu kabiliyetin yüksek lisans eğitimiyle güçlendirilerek iyi bir eğitim yöneticisi olunabileceğini belirtmişlerdir.

Vural (2009) tarafından yapılan "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Seçiminde Kullanılan Ölçütler ile İlgili Yönetici ve Öğretmen Algıları" adlı çalışmada ilköğretim okulları yöneticilerinin atama kriterlerinin; bu okullarda görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından değerlendirilerek, atama ile ilgili mevzuatın yeniden düzenlenmesinde ilgililere önerilerde bulunmak amaçlanmıştır. İstanbul ili Anadolu yakasındaki 2008–2009 eğitim ve öğretim yılında 11 ilçede eğitim ve öğretime açık olan resmi ilköğretim okullarından 60 okul müdürü, 120 müdür yardımcısı ve 180 öğretmen olmak üzere toplam 360 kişiye anket uygulanmıştır. Yapılan çalışma sonucunda yönetici ve öğretmenler; yönetici atamalarındaki lisansüstü eğitim koşullarına ilişkin tutumlarının olumlu, ödül koşullarına ilişkin tutumlarının çok olumlu ve yönetici atamalarındaki ek puan koşullarına ilişkin tutumlarının da olumluya yakın olduğu ortaya konmuştur.

Özmen ve Kömürlü (2010) tarafından yapılan çalışmada Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmî eğitim kurumlarına yönetici seçme, atama ve yetiştirme sürecine ilişkin okul müdürlerinin görüşleri temelinde, sorunların belirlenmesi ve bu

sorunların üstesinden gelmede çözüm önerileri geliştirilmesi amaçlanmıştır. Katılımcılar Milli Eğitim Bakanlığı'nın yönetici seçme, atama ve yerleştirme ile ilgili politikalarını yeterli bulmadıklarını ve sürekliliği olmadığı görüşünü çoğunlukla dile getirmişlerdir. Sınav uygulamasının devam etmesi gerektiği, yöneticilerin yetiştirme sürecinde hizmet içi eğitimlere ağırlık verilmesi gerektiği ve yönetmelik ekinde yer alan yönetici değerlendirme formunun ödülleri kısmındaki değerlendirmelerin objektiflikten uzak ve taraflı olduğu için etkisinin azaltılması gerektiği görüşü paylaşılan diğer görüşler olarak ortaya konmuştur.

Eğitim kurumlarına müdür atanmasına yönelik ölçütler ile ilgili olarak sınav puanının %50'si ve yönetmelik ekinde yer alan yönetici değerlendirme formundaki ödül puanının objektifliği tartışmalara yol açtığından dolayı değerlendirmede puan olarak katkısı en az seviyeye indirildikten sonra; adayların eğitim durumu, aldığı ödüller, cezalar, hizmet süreleri ve kariyer basamaklarına göre ayrı ayrı verilen diğer toplam puanının %50'si alınması suretiyle atama yapılması görüşü ön plana çıkmıştır. Bu görüşü sırasıyla, Eğitim Yönetimi alanında en az yüksek lisans yapanlar atanmalı, yönetici olarak görev yaptığı kademelerdeki performansı ve başarıları dikkate alınarak atama yapılmalı, liderlik ve insani ilişkileri üst düzeyde olanların ataması yapılmalı görüşleri ağırlıklı olarak izlemiştir. Ayrıca yöneticiliğin her kademesinde görev alıp, buralardaki başarı sağlayanlardan müdür adaylarının seçilmesi görüşünün ağırlık kazandığı ve bunun dışında eğitim yönetimi alanında en az yüksek lisans yaptırılması veya en az iki yıl eğitim verilmesi fikirlerinin ön plana çıktığı ifade edilmiştir (Özmen ve Kömürlü, 2010).

Demir ve Pınar (2012) 2011 yılı Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nin içeriğine ve puanlama ölçütlerine ilişkin yönetici görüşlerini incelemişlerdir. Çalışmada, okul yöneticileri ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. Araştırma sonucunda amirlerce verilen ödüllerin (Teşekkür, Başarı Belgesi, Takdir, Üstün Başarı Belgesi) hak, adalet ve liyakat unsurları gözetilerek, objektif ölçütler doğrultusunda verilmediği kanısının katılımcılarda hâkim olduğu ve ödüllere yönetici atama sürecinde puan verilmesinin haksız rekabete ve adaletsizliklere neden olabileceği ortaya konmuştur.

Türkiye’de ve Bazı Gelişmiş Ülkelerde Okul Müdürü Seçimi

Bu bölümde öncelikle Amerika Birleşik Devletleri (ABD), İngiltere, Almanya ve Finlandiya’da okul müdürü seçiminin nasıl yapıldığı ortaya konacak daha sonra Türkiye’de okul müdürü seçimi ile ilgili tarihsel süreç ve yasal mevzuat ortaya tartışılacaktır.

ABD’ de Okul Müdürü Seçimi

ABD’de okul müdürlerinin yetiştirilmesi ile ilgili uygulamalar oldukça eskiye dayanmaktadır. 19. yüzyılda ilk üniversite programlarının oluşturulması ile ABD’de okul müdürlerinin formal olarak yetiştirilmesine başlanmıştır (Brundrett, 2001, s.230).

ABD eğitim sistemi büyük ölçüde yerinden yönetim anlayışının hâkim olduğu bir yapıdır. ABD anayasasında okulları açma ve yönetme yetkisi eyaletlere ve yerel hükümetlere verilmiştir. Bu nedenle okul müfredatını belirleyen ulusal düzeyde bir düzenleme bulunmamaktadır (Harmancı, 2011, s. 31). ABD’de eğitim sisteminde yerel yönetimlere geniş yetkiler verilmiş olması ülkemizdeki eğitim sistemi ile aralarındaki önemli farklılıktan biridir.

ABD’de eyaletlerin çoğunda eğitsel gelişmede en önemli rol okul müdürlerinde görüldüğü için gerekli sertifika koşulları yükseltilmiştir. Okul müdürü olma koşulları eyaletler arasında değişmekle birlikte genel olarak bakıldığında aşağıda belirtilen temel koşullar tümünde ortaktır (Kimbrough and Burkett, 1990; akt. Aydın, 2002, s. 276) :

1. Eğitim yönetimi alanında yüksek lisans derecesi
2. Okul müdürü olmak için geçerli bir sertifika
3. Kamu okullarında belli bir süre deneyim
4. Adayların niteliklerinin yönetim kurulları tarafından uygun bulunması

ABD okul yöneticiliğini uzmanlık gerektiren ve hizmet öncesi eğitimi zorunlu olan bir meslek dalı olarak kabul etmektedir. Bu ülkede beş yüzün üzerinde eğitim ve okul yöneticisi hazırlık programı bulunmaktadır. Bu programlar üniversitelerin eğitim fakülteleri bünyesinde tezli ya da tezsiz açılan yüksek lisans ve doktora programları

düzeyinde okul yöneticisi ya da adaylarını eğitmektedirler. Burada önemli olan bir fakültenin yüksek lisans programının eyalet tarafından kabul edilmesidir. Bu da eyalet tarafından kabul edilen bir akreditasyon süreci tarafından sağlanır (Aykut, 2006, s. 82). ABD’de okul yöneticiliğinin bir meslek dalı olarak görülmesinin, okul yöneticiliği ile ilgili programların yaygınlaşmasında etkili olduğu söylenebilir.

Okul müdürlüğü için alınan sertifikanın belirli aralıklarla yenilenebilmesi için yerine getirilmesi gereken koşullar bulunmaktadır. Buradan anlaşılacağı gibi, bir kez müdürlük yetkisi alan birinin bu hakkı belirlenen şartları yerine getirmeden emekli olana kadar sürdürmesi mümkün değildir (Aksoy, 2002, s. 263). Okul yöneticilerinin kendini sürekli geliştirmek zorunda olduğu görülmektedir.

Okul müdürlerinin seçimi Bölge Eğitim Kurulu tarafından yapılır ve okul müdürleri bölge müdürüne karşı sorumludurlar. Okul müdürleri ile okul bölgesi arasında belirli süre için (genellikle 3 yıl) sözleşme yapılmakta ve bu sürenin sonunda sözleşme uzatılmaktadır. Okul müdürünün sözleşmesinin uzatılması ya da iptal edilmesinde okulun başarısı, okul bölgesinin politikaları, öğrenci velilerinin ve okul personelinin tutumu etkilidir. Okul müdürlüğü için alınan okul yöneticiliği lisansları başka eyaletlerde çalışabilme imkânı vermemektedir (Aykut, 2006, s. 85).

ABD’de okul müdürü seçiminde ve sürekli mesleki eğitimde bazı okul bölgeleri yeni modeller geliştirmektedir. Yeni başlayanlar ve gönüllü olanlar için, meslektaş gözlemi ve koçluk sistemi; yerel çalışma grupları ve elektronik ağ çalışması ve işbirliği içinde araştırmaya sponsorluk eden okul-üniversite işbirliği bunlar arasında sayılmaktadır (Goddard, 1998; akt. Özmen, 2002, s. 137). ABD’de okul yöneticisi yetiştirme, hazırlama ve atamaya ilişkin programların hazırlanmasında politika yapıcılar ile üst düzeyde eğitim yöneticilerinin işbirliği bulunmaktadır. Bunun yanında okul liderlerini hazırlama sorumluluğunu politika yapıcılar, üniversiteler ve devlet okulu yöneticilerinin paylaşımları gerekmektedir (Hale ve Moorman, 2003, s.8).

ABD’de okul yöneticiliği seçme ve yetiştirme sürecine oldukça önem verilmektedir. Okul yöneticiliğine karşı profesyonel bir yaklaşım gösterilmiş olması, okul yöneticiliğinin meslekleşmesi ve kurumsallaşması sürecini de hızlandırarak olgunlaştırmıştır. ABD’de okul müdürü ile sözleşme yapılması ve bu sözleşmenin

uzatılmasına okul müdürünün performansına göre karar verilmesi ülkemizden oldukça farklı bir uygulamadır. Aynı şekilde okul müdürlüğü için sertifika koşullarının getirilmiş olması ve okul müdürü seçiminde veliler ve okul personelinin de söz sahibi olması farklılıklar arasında sayılabilecek diğer önemli noktalar. ABD’de okul müdürlerinin aldıkları sertifika müdürlük görevlerini kariyerleri boyunca devam ettirebilmeleri için yeterli değildir. Okul müdürleri eğitim, öğretim alanlarında meydana gelen değişimleri düzenli olarak takip etmek ve kendilerini sürekli olarak geliştirmek zorundadırlar.

İngiltere’de Okul Müdürü Seçimi

İngiltere eğitim sisteminin tarihine bakıldığında sürekli olarak gelişme içerisinde olduğu görülür. Eğitim İngiltere’de her zaman siyasi tartışmalarda en önemli konulardan biri olmuştur. Son 20 yılda eğitim ile ilgili alınan kararlar İngiltere’nin eğitim sisteminde birçok değişiklik yaratmıştır. Eğitimin yapısını değiştiren birçok yasa yürürlüğe konmuştur. Bunlar arasında önemli yasalar 1944–1988 yıllarında yürürlüğe girmiştir (Meredith, 2002; akt. Korkmaz, 2005, s. 96).

1980’li yıllara kadar dağınık adem-i merkeziyetçi ilkelerle yönetilen okul sisteminde, 1980’lerden sonra önemli değişikliklere gidilmiştir. Bu değişikliklerle birlikte okullarda rekabet ve hesap verme ilkeleri uygulamaya konulmuştur. Okul yöneticileri bu değişimlerle birlikte “işletmeci” rolünü üstlenmişlerdir. 1996 yılında uygulamaya konan “Ulusal Profesyonel Okul Yöneticiliği Yeterlilikleri” ile okul müdürü seçimine belli standartlar getirilmiştir (Şimşek, 2004, s. 5).

NPQH (Okul Müdürleri İçin Ulusal Mesleki Nitelikler), İngiltere’de okul müdürü olmak isteyenlere ulusal mesleki standartları kazandırmak amacıyla TTA (Öğretmen Yetiştirme Merkezi) tarafından 1997 yılında düzenlenen ilk resmi yetiştirme eğitimi programıdır. Bu programla okul müdürü olmak isteyen öğretmenlere okul geliştirmeye dayalı, uygulamalı ve mesleki bir eğitim sunulması hedeflenmektedir (Çınkır, 2002, s. 295). Ayrıca bu programlar dışında İngiltere’de okul müdürlerinin uzmanlaşması ve eğitimsel lider olması için yüksek lisans ve doktora programları, yerel eğitim idaresince (LEA) düzenlenen kurslar bulunmaktadır (Thody, Pashiardis, Johanson and Papanoum, 2007, s. 17)

Okul yöneticisi adayları eğitim bölgesindeki sınav merkezlerinde önce yeterlilikler konusunda sınava alınırlar ve adayların ihtiyaç duyduğu eğitimler belirlenir. Daha sonra adaylar ihtiyaç duydukları eğitimleri açık Üniversite veya bölgesel eğitim merkezlerinde alarak tekrar sınava alınırlar. Bu sınavda başarılı olan adaylara “Ulusal Profesyonel Okul Yöneticiliği” yeterlik belgesi verilir (Şimşek, 2004, s. 5). İngiltere’de okul yöneticiliği için hizmet öncesi eğitim verilmesi, okul yöneticiliğinin uzmanlık gerektiren bir meslek dalı olarak görüldüğünün işaretidir.

Her okulun yönetim kurulu bulunmaktadır ve yönetim kurulları verilen sorumlulukları yerine getirmek zorundadır. Okul Yönetim Kurulunun genişliği ve derlenmesi okul kategorisi, ölçütleri ve safhasına göre değişiklik gösterir. Yönetim kurulu, aşağıdaki üyelerden oluşmaktadır (DfES,2004; akt. Korkmaz, 2005, s. 138):

- Başöğretmen (eğer yönetici olmayı seçmezse)
- Aile temsilcileri,
- LEA temsilcileri (Yerel Eğitim Otoriteleri Temsilcileri)
- Öğretmen temsilcileri (Okulda görevli öğretmenlerce seçilir)
- Çalışanların temsilcileri,
- Vakıf temsilcisi (Gönüllü ve dini okullar için temsilciler)
- Co-opted temsilcileri (birlikte karar verici)

Yönetim Kurulunun ana rolleri şöyledir (Korkmaz, 2005, s. 138):

- Stratejik bakış sağlamak: Okul ve okul programına karar verme, bütçeyi planlama, başöğretmen ve yöneticiyi seçme, temel dersler için öğrenci hedefleri belirleme
- Okul etkililiğini geliştirme, okul-toplum birliği sağlama
- Sorumlulukları yerine getirme
- Performans bildirisi hazırlama.

Orta dereceli okulların her birinde yönetim kurulu vardır. Bazı ilkokulların kendi yönetim kurulları bulunmasının yanında çoğunlukla birkaç ilkokul, müdürlerden meydana gelen bir kurulun yönetimi altında bir araya gelmiştir (Erdoğan, 2006, s. 224). Yönetim kurullarının okul personeli, veliler ve diğer eğitim temsilcilerinden

oluşturulması katılıma ve paydaşların işbirliğine önem verildiğinin bir göstergesi olarak düşünülebilir.

İngiltere’de okul müdürü seçiminde önce müdür kadrosu için ilan verilir ve adayların vasıf ve deneyimlerine bakılarak en uygun olan adaylardan kısa liste oluşturulur. Bu listede yer alan adaylar okulun yönetim organı tarafından mülakata alınır ve içlerinden uygun olanı müdür seçilir (Bozkurt, 2005, s. 78). Okul müdürü görev yapmakta iken hizmet içi eğitimden geçmek zorundadır. Bu hizmet içi eğitim, kurum dışındaki sanayi ve ticaret kuruluşlarında çalışarak okul dışında staj yapmak şeklinde düzenlenir. Okul dışındaki sektörlerde staj yapılarak buradaki başarılı yönetim ilkelerinin eğitime aktarılmasını özendirmek bu eğitimin altında yatan temel felsefedir (Şimşek, 2004, s. 5).

İngiltere’de okul müdürlüğüne uzmanlık gerektiren bir meslek dalı olarak bakıldığı söylenebilir. İngiltere’de okul müdürlerinin hizmet öncesinde yetiştirilmeleri konusunda belirli standartlar getirilmiştir. Türkiye’den farklı olarak okul müdürlüğü için hizmet öncesi eğitim, yeterlik belgesi gibi koşullar bulunmaktadır. Ayrıca okul müdürünü yönetim kurullarının seçmesi ve bu kurullarda veli, okul personeli ve yerel eğitim otoritelerinin yer alması önemli görülen diğer farklılıklardır. Son olarak İngiltere’de okul müdürünün hizmet içi eğitim için eğitim kurumu dışındaki sanayi ve ticaret kuruluşlarında çalışarak buradaki yönetim ile ilgili bilgi edinmesi oldukça farklı bir uygulama olarak görülmektedir.

Almanya’da Okul Müdürü Seçimi

Almanya’da okulların yönetimi üç düzeyde gerçekleşir. Bunlar eyalet kültür eğitim bakanlığı, eyalet valiliği ve eyalet okul müdürlüğüdür (Harmancı, 2011, s. 63). Almanya’da 16 eyalette 16 ayrı okul sistemi bulunmaktadır. Devlet okulları çoğunlukla eyalet ve yerel yönetim tarafından ortak olarak yönetilirler. Eğitim personelinin ve diğer personelin maaşları eyalet tarafından karşılanır. Okulların kurulmasından, bakımından ve finansından sorumlu olan yerel yöneticiler, okulun yürütülmesinden sorumlu organlar anlamında Schulträger olarak adlandırılırlar (Bozkurt, 2005, s. 43).

Okul müdürüne verilen unvan Almanya’da okul türüne göre farklılık gösterir. Okul türüne “rektör” kelimesi eklenerek müdürün unvanı elde edilir. Almanya’ da okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları eyaletlere göre değişmektedir. Okul müdürü okuldaki eğitimsel ve pedagojik faaliyetlerinden sorumlu olmakta birlikte eğitim-öğretim personelinin de bir parçasıdır yani aynı zamanda öğretmen olarak da hizmet vermektedir (Aslan, 2009, s.71).

Almanya’da okula yeni bir müdür seçilmesi gerektiğinde açık olan yerin bakanlık bülteninde veya gazetelerde ilan edilmesi gerekir. Müdür olabilmek için adayın yeteneği, kabiliyeti ve mesleki performansı dikkate alınır. Bazı eyaletlerde okul müdürü seçiminde veliler, öğretmenler ve öğrencilerden oluşan danışma organı görev alır. Bu danışma organının okul müdürü seçimindeki yetkisi eyaletler arasında farklılaşmaktadır (Bozkurt, 2005, s. 44).

Almanya’da okul müdürlüğü için öncelikle başarılı bir öğretmenlik deneyimi gerekmektedir. Okul müdürü olmak için hizmet öncesi eğitim, sertifika zorunluluğu ya da hazırlık programı bulunmamaktadır. Almanya’da okul müdürleri öğretmenlikteki kıdemlerine göre işe alınır. Başvuruda bulunan adayların yeteneği, becerisi ve profesyonel bilgisi temele alınarak seçim yapılır. Yöneticiliğe aday olanlarla ilgili araştırmalar onların öğretim geçmişinden başlayarak yapılır (Aslan, 2009, s. 72). Eyaletler arasında farklılık olmakla birlikte bazı eyaletler, okul yöneticisi olmak isteyenleri yazılı sınava tabi tutmaktadır. Yazılı sınav eyaletler arasında değişiklik göstermekle birlikte, sözlü sınavlar hemen her eyalette yapılmaktadır. Sözlü sınavlarda adayların özgeçmişi, mesleki deneyimleri ve başarıları sınanmaktadır (Akın, 2012, s.16). Buradan hareketle Almanya’da okul müdürü seçiminde hizmet öncesi eğitim ya da sertifika koşullarının yerine deneyimin ön plana çıktığı görülmektedir.

Almanya’da okul müdürü seçiminde tüm eyaletlerde ortak olarak uygulanan bir model bulunmamaktadır. Bazı eyaletlerde okul müdürü seçiminde mülakat uygulaması, üst yönetici tarafından verilen performans değerlendirme puanları, sınıf içi gözlem ve değerlendirme, adayların kendileri ile ilgili sunum yapmaları gibi farklı uygulamalar bulunmaktadır (Süngü, 2011, s. 38).

Eğitimin sorumluluğunun büyük ölçüde eyaletlere verildiği Almanya'da yerinden yönetim isteklerinin arttığı görülmektedir. Göreve yeni başlayan okul müdürleri için uyum programına katılma zorunluluğu olmamasının yanında herhangi bir hizmet içi eğitimde öngörülmemiştir. Bununla beraber hizmet içi eğitimde daha ileri düzey çalışmalar için finansal bir teşvikte bulunmamaktadır. Okul müdürlerinin zaman içinde üstlendikleri sorumlulukları artmasına rağmen, maaşlarının ve sahip oldukları olanakların değişmemesi başarılı ve yöneticiliği yapabilecek öğretmenlerin okul müdürlüğüne geçmesini engellediği vurgulanmaktadır (Hopes and Döbrich, 2001; akt. Özmen, 2002, s. 138).

Almanya'da eyaletler arasında okul müdürü seçiminde farklı uygulamalar bulunması Türkiye ile arasındaki önemli farklılık olarak görülmektedir. Bunun dışında Almanya'da okul müdürü seçiminde öğretmenlikteki başarının dikkate alınması ve deneyime önem verilmesi Türkiye ile benzer sayılabilecek uygulamalardır. Aynı şekilde okul müdürlüğü için herhangi bir hizmet öncesi eğitim ve sertifika koşulunun bulunmaması Türkiye ile benzerlik gösteren diğer uygulamalardır.

Finlandiya'da Okul Müdürü Seçimi

Finlandiya'da ilk ve ortaöğretim okullarının büyük kısmının idaresi belediyelere aittir. Finlandiya'daki belediyeler, benzer ülkelere göre eğitim konusunda geniş yetki ve sorumluluklara sahiptir. İlköğretim okullarını yapmak ve yürütmek belediyenin görevidir. İlköğretim ve ortaöğretim ikinci devrede öğretim sunan kurumların birçoğunun idaresi yerel yetkililer ya da ortak belediye kurullarına aittir (Bakioğlu ve Elverici, 2013, s. 94).

Finlandiya'da, okul müdürü olmak için öncelikle okul yöneticiliği diplomasına sahip olması gerekir. Ayrıca yöneticiler hizmet öncesinde beş kredilik bir eğitimden geçmek zorundadır. Göreve başladıktan sonra ise her yıl yaklaşık 15 gün süreli kurs, seminer, çalışma grupları veya akademik kredi alırlar. Finlandiya'da okul yöneticileri için yüksek akademik derece ve çalıştığı eğitim düzeyinde ileri yeterlilikler istediği için bazı üniversitelerde müdür hazırlama programları sunulmaktadır. Okul müdürlerine zorunlu olarak üç günlük hizmet içi eğitim kursu verilmektedir (Özberk, 2010, s. 75).

Burada okul müdürleri için hizmet öncesi eğitimin yanında hizmet içi eğitim veriliyor olması oldukça önemlidir.

Okul müdürü ataması adayların müracaatı sonrası yapılan mülakatla gerçekleştirilir. Belediyeler arasında farklılık göstermekle birlikte, müdürün seçilmesi belediye eğitim kurulu, yerel hükümet, eğitim kurulunun başındaki yönetici ya da seçici kurul tarafından yapılabilmektedir. Okul müdürünün işe alınması ve görev süresi her belediyenin kendi yönetmeliğinde belirlenmiştir. Okul müdürünün yönetsel ve finansal sorumlulukları belediyelerin büyüklüğü ve belediye yönetmeliklerine bağlı olarak değişmekle birlikte genel olarak okulun iyi bir şekilde yönetilmesi, bütçe düzenleme ve tahsis edilen paranın uygun bir şekilde harcanmasının sağlanması olarak ifade edilebilir (Bozkurt, 2005, s. 61).

Görüldüğü gibi Finlandiya’da eğitim yönetiminde daha çok yerel yönetimler ve belediyeler söz sahibidir. Okul müdürü seçimi ile ilgili olarak yerel yönetimler arasında farklı uygulamalar bulunmaktadır. Türkiye’den farklı olarak, okul müdürleri doğrudan okul yönetimi ile ilgili bir eğitim programını hizmet öncesinde tamamlamalı ve hizmet içinde de yoğun bir eğitimden geçmelidir. Buna ek olarak okul müdürü genellikle yerel yönetimlerce oluşturulan kurullar tarafından seçilmektedir.

Türkiye’de Okul Müdürü Seçimi

Öğretimin birleştirilmesini amaçlayan 1924 tarihli Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile Türk Eğitim Örgütlerinin yapı ve işlevlerinde önemli değişimler yaşanmıştır. Yine 1928 tarihinde kurulan Pedagoji Enstitüsünün öğretmen ve yöneticilerin yetiştirilmesinde önemli bir yeri vardır (Can ve Çelikten, 2002, s. 1). 1928 yılında açılan Pedagoji Enstitüsünün amacı o yıllarda ülkemizde çok fazla ihtiyaç duyulan öğretmen, müfettiş ve eğitim yöneticisi gereksinimini karşılamaktır.

1946 yılında yapılan Üçüncü Milli Eğitim Şurası’nda eğitim yöneticiliğinin bir meslek dalı olarak kabul edilmesi önerisi getirilmiştir. Ayrıca bu şurada eğitim yöneticisi yetiştirilmesi amacıyla iki yıllık yükseköğretim veren yönetim enstitüsü ve akademisi kurulması önerilmiştir (Başaran ve Cankır, 2011; akt. Özdemir, 2013, s. 3).

Bu şura da ortaya konan bu öneriler önemli olmakla birlikte şura da bu öneriler ile ilgili herhangi bir karar alınmamıştır.

Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü'nün (TODAİE) açılmasıyla birlikte 1953 yılında kamu yönetimi uzmanlık programı başlatılmıştır. Her yıl eğitim alanından da az sayıda kişi TODAİE'nin kamu yönetimi yüksek lisans programına alınmıştır. Ancak burada verilen eğitim doğrudan eğitim yöneticisi yetiştirmeye yönelik bir program olmayıp, genel anlamda kamu yönetimi yüksek lisans programıdır (Çelik, 2002, s. 9). TODAİE kamu yönetimi yüksek lisans programı yalnızca eğitim yöneticisi yetiştirmeyi amaçlayan bir yüksek lisans program olmadığı için eğitim yöneticisi yetiştirilmesi konusunda tek başına yeterli olduğu söylenemez fakat eğitim yöneticilerinin devam edebileceği bir yüksek lisans programı olması açısından önemli bir adım olarak görülmelidir.

1962 yılında Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) raporu hazırlanmıştır. Bu raporda bakanlığın ihtiyaç duyduğu eğitim yöneticilerini yetiştirmek amacıyla üniversitelerde eğitim fakültesi veya eğitim bölümleri açılması öngörülmüştür. 1965 yılında Ankara Üniversitesine bağlı eğitim fakültesi kurulmuş, bir yıl sonra da Hacettepe Eğitim Bölümü açılmıştır (Kaya, 1993, s. 281). MEHTAP raporu planlı ekonomiye geçişle birlikte hazırlanan önemli bir araştırmadır. Bu araştırma Milli Eğitim Bakanlığı'na eğitim yöneticisi yetiştirme konusunda önemli bir sorumluluk yüklemiş ve bu nedenle kısa zaman sonra üniversitelerde eğitim yönetimi alanında lisans programları birbiri ardına açılmıştır.

1997 yılında Yükseköğretim kurulu kararı ile sınıf ve branş öğretmeni ihtiyacının karşılanması amacıyla fakültelerdeki eğitim yönetimi ve denetimi alanlarındaki lisans düzeyindeki bölümler kapatılmıştır. Üniversitelerdeki eğitim yönetimi ve denetimi bölümü sadece yüksek lisans ve doktora programlarında eğitim veren kurumlar olarak varlığını devam ettirmektedir (Silman ve Ada, 2010, s. 155).

Türkiye'de Cumhuriyetin kuruluşundan beri yönetici yetiştirme pratiğine üç temel yönelim hâkim olmuştur. Bunlar; Çıraklık Modeli, 1970'lerde Eğitim Bilimleri

Modeli ve 1999'da Sınav Modeli olarak sıralanabilir. Çıraklık Modelinde; 789 sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanun'un 12. maddesinde yer alan “meslekte asıl olan öğretmenliktir” vurgusunun ağır bastığı ve uygulandığı görülmektedir (Günay, 2004, s. 34).

Eğitim Bilimleri Modelinin 14. Milli Eğitim Şurasında alınan kararlarla doğrudan ilgili olduğu görülmektedir. Eğitim yöneticisi yetiştirilmesi ve atanması konusunda en kapsamlı çalışma 14. Milli Eğitim Şurasında yapılmıştır. Şurada eğitim yöneticisi yetiştirme ve atama konusunda şu kararlar alınmıştır:

- Eğitim yöneticiliğinde uzmanlaşma, hiyerarşik ilerleme ve yükselme esas alınacak ve yöneticilerin yetkileri artırılabilecektir.
- Mevcut eğitim yöneticileri, üniversiteler ile iş birliği içinde yetiştirilecek; eğitim yöneticiliği programına, yöneticilerde bulunması gerekli nitelikleri taşıyanlar alınacaktır.
- Yönetici ve öğretmenler, yöneltme fonksiyonlarını yerine getirebilmeleri için, hizmet öncesinde ve hizmetleri esnasında yönlendirilme konusunda yetiştirileceklerdir (MEB, 1993).

Okul yöneticisi yetiştirme konusunda Milli Eğitim Bakanlığı'nca yakın geçmişe kadar önemli bir teşebbüs olmamıştır. Eğitim kurumu yöneticileri, mesleğinde başarı gösteren öğretmenler arasından seçilerek atanmıştır. Eğitim kurumu yöneticiliğine atama yapılması konusunda dengeli nesnel ölçütler geliştirilememiştir (Şişman, 2012, s. 119).

Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde “Sınav Modeli” 23/09/1998 tarih ve 23472 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikle uygulanmaya başlanmış ve okul müdürlüğüne atanmada ilk defa sınav şartı getirilmiştir. Seçme sınavında başarılı olan adaylara 120 saatlik hizmet içi eğitim verilmiştir. Bu eğitim sonunda adaylar tekrar değerlendirmeye alınarak 70 puan ve üstü puan alanlara 5 yıl geçerli olan bir sertifika verilmiştir. Bu sertifika ile açık olan kurumlara belirtilen şartları taşıyanlar arasından değerlendirme formunda yer alan ölçütlere göre atama yapılmıştır.

Eğitim sistemimizde okul m¼d¼r¼ seçiminde genellikle ¼đretmenlik veya m¼d¼r yardımcılığı g¼revlerinde başarılı olanlar arasından atama yapılmıştır. M¼d¼rl¼k g¼revini yapacağına inanan ve yeterli g¼ren kişilerin bu g¼reve talip olmaları normaldir. Eğitim sisteminde y¼neticilik istenmez, verilir d¼ř¼ncesi geleneksel bir anlayıştır (Ağıkalin, 1998, s. 14).

Eğitim kurumu y¼netici atama s¼recinde 2000’li yıllarda biręok y¼netmelik değiştirilmiş, bazı y¼netmeliklerde (2004, 2007, 2008) sınav şartı tamamen kaldırılmış, bazı y¼netmeliklerde (2009) sınav puanı ve ek puanlar birlikte değerlendirilerek atamalar hesaplanan toplam puana g¼re yapılmıştır.

Bug¼n hala ęoęu ¼lkede, iyi bir okul y¼neticisi olmanın koşulu iyi ¼đretmen olarak g¼r¼lmekte ve okul y¼neticilięinin uzmanlık gerektiren bir alan olarak g¼r¼lmemektedir (Bush ve Jackson, 2002, s.418). ¼lkemizde de okul y¼netimi ve okul y¼neticilięi bir meslek olarak g¼r¼lmemektedir. Uygulamada okul y¼neticilięi b¼rokratik işlemlerin dışında herhangi bir uzmanlık gerektirmemektedir. Bu durum okul y¼neticilięinin meslek olarak g¼r¼lebilmesini engellemektedir (Erdoğan, 2002, s. 89). Oysa eğitim y¼neticilięi ¼đretmen unvanına ek bir g¼rev olmaktan ęıkarılmadıęı s¼rece okul y¼neticilięinin etkisi ve verimi y¼kselmeyecektir. Eğitim y¼neticilięi bir meslek olarak g¼r¼l¼p, bu mesleğin gereğine uygun yetiştirilmediği s¼rece yapılacak değişimler başarılı olmayacaktır (Bursalıoğlu, 1978, s. 15).

Bu b¼l¼mde 1998 yılından itibaren g¼n¼m¼ze kadar bakanlık tarafından yayımlanan y¼netmeliklerdeki eğitim kurumlarına m¼d¼r atama biğimleri değerlendirilecektir. İlk defa okul y¼netici atama s¼recinde sınav uygulaması 1998 yılında yayımlanan atama y¼netmelięi ile başlamıştır. Bu nedenle y¼netici atama y¼netmelikleri incelenirken 1998 y¼netici atama y¼netmelięinden başlayarak en son yayımlanan 2013 ağustos y¼netici atama y¼netmelięine kadar olan t¼m y¼netmelikler incelenerek değerlendirilmiştir.

Kasım 1998 Y¼netici Atama Y¼netmelięi

Y¼netmelięin geneline bakıldığında biręok y¼n¼ ile bug¼n bile uygulanmayan ¼nemli noktalara vurgu yapmış, ilkleri içinde barındıran dikkate değer bir y¼netmelik

olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yönetmelikle okul müdürlüğüne atanmada ilk defa sınav şartı getirilmiştir. Seçme sınavında başarılı olan adaylara 120 saatlik hizmet içi eğitim verilmiştir. Adayların bu eğitim sonunda tekrar değerlendirmeye alınarak başarılı olması zorunluluğu getirilmiştir. 70 puan ve üstü puan alarak başarılı olanlara 5 yıl geçerli olan bir sertifika verilmiştir. C tipi kurum için sınavdan 70 almak, B tipi kurum için 75 ve A tipi kurum içinde 80 alma zorunluluğu getirilmiştir (Resmi Gazete, 1998).

Kurumların özelliklerine göre okul müdürü olarak atanacaklar için farklı kriterler belirlenmiştir. Örneğin mesleki ve teknik öğretim kurumları dışında kalan döner sermayesi ve/veya yatılı/pansiyonu bulunan eğitim kurumu müdürlüklerine atanacakların daha önce bu özellikleri taşıyan bir eğitim kurumunda en az iki yıl müdür yardımcılığı veya en az bir yıl müdür başyardımcılığı yapmış olması ya da Fen liseleri ile Anadolu statülü eğitim kurumlarının müdürlüklerine atanacakların, bu kurumlarda en az bir yıl müdür başyardımcılığı veya iki yıl müdür yardımcılığı yapması ya da bu eğitim kurumlarına sınavla atanmış olmak kaydıyla en az üç yıl öğretmen olarak çalışmış ve bu süre içinde iyi derecede başarılı olması gibi kriterler getirilmiştir (Resmi Gazete, 1998).

Anadolu öğretmen lisesi, öğretmen lisesi mezunu olanlara ve öğretmen yetiştiren yükseköğretim kurumu mezunu adaylara ikişer puan artı olarak verilmiştir. Lisansüstü eğitim görmüş olmak atanmada tercih nedenidir. Bu tercih sıralaması eğitim yönetimi, kamu yönetimi ve diğer alanlar şeklinde sıralanmıştır. Eğitim yönetimi ve TODAİE, kamu yönetimi, lisansüstü ve lisansüstü uzmanlık programını bitirenlerden öğretmenlik mesleğinde en az 5 yıl hizmeti bulunanlar seçme sınavına alınmaksızın tercih ettikleri kurum türüne ilişkin hizmet içi eğitim programına alınırlar. Atanma önceliğinde yönetim alanında en az 120 saatlik kurs görmüş olmak, takdirname veya aylıkla ödüllendirilmiş olmak, eğitim, öğretim, yönetim, işletmecilik veya mesleği ile ilgili diğer alanlarda yayımlanmış eseri bulunmak yönetmeliğin dikkat çeken olumlu yönlerindedir (Resmi Gazete, 1998).

Bu yönetmeliğe göre okul müdürü olarak atanmak için önce seçme sınavında 70 puan ve üzerinde puan alarak başarılı olmak daha sonra 120 saatlik hizmet içi eğitim alarak bu eğitim sonundaki değerlendirme sınavında 70 puan ve üzerinde bir puan alarak başarılı olmak gerekir. Başarılı olan adaylara 5 yıl geçerli sertifika verilir. Açık

olan kurumlara atanması yapılacaklar belirtilen şartları taşıyanlar arasından değerlendirme formunda yer alan ölçütlere göre değerlendirilir. Değerlendirme sonucu kurum türlerine göre en yüksek puan alan 2 adaydan bir tanesi yatılı ilköğretim bölge okulları ve pansiyonlu ilköğretim okulları dışında kalan ilköğretim okulları, anaokulları, eğitim araçları ve donatım merkezleri, rehberlik ve araştırma merkezleri, pratik kız sanat okulları, (C) tipi öğretmen evi ve akşam sanat okulları, halk eğitim merkezleri ve çıraklık eğitim merkezlerinin müdürleri il milli eğitim müdürünün teklifi üzerine valilikçe bunların dışında kalan kurum müdürlerinin ataması bakanlık tarafından atanacağı yönetmelikte belirtilmiştir (Resmi Gazete, 1998).

Bu yönetmelikte bakanlığa ve valiliğe iki adaydan birini seçme şeklinde bir takdir yetkisi verilmiştir. Yönetmeliğin genelindeki objektif değerlendirmeler burada göz ardı edilerek tarafsızlığa gölge düşürülmüştür. Ayrıca değerlendirme formunda komisyon üyelerine 4 puan takdir yetkisi verilmiştir. Bu uygulama da aynı şekilde yönetmeliğin genelinde yer alan objektifliği olumsuz etkilemiştir. Yönetici atamalarına ilk defa sınav şartı getirmesi ve hizmet içi eğitim uygulaması bu yönetmeliğin en dikkat çekici özelliğidir

Ocak 2004 Yönetici Atama Yönetmeliği

Bu yönetmelik 2004 yılında yayımlandıktan sonra yönetmelikteki ilk değişiklik aynı yıl, diğeri ise 2006 yılında yapılmıştır. Bu yönetmeliğin 2004 yılında yayımlanan şeklinde seçme sınavı müdür yardımcılığı ataması için getirilmiş, müdürlük ataması yönetmelik ekinde yer alan yönetici değerlendirme formundan alınan puana göre en yüksek puan alan 5 adayın mülakata çağırılması, mülakat sonucu en yüksek puan alan adayın atamasının yetkili makamlarca yapılması şeklinde gerçekleştirilmekteydi. 2006 yılında yapılan değişiklikle müdür ataması için Düzey Belirleme Sınavı getirilmiştir. Müdür ataması tercih ettiği 3 kurum için bu sınavdan en yüksek puan alan 5 adayın sözlü sınava alınması ve sözlü sınav puanının %30'u, yönetici değerlendirme formunda eğitim, eserler, ödül, sicil ve hizmetinin yer aldığı A bölümünün %20'si ve Düzey Belirleme Sınav Puanının %50'si alınmak suretiyle toplam puanı en yüksek olan adayın atamasının yetkili makamlarca yapılması şeklinde gerçekleştirilmiştir (Resmi Gazete, 2004).

Bu yönetmelikle ilk defa 5 yıllık çalışma süresini tamamlayan müdürler için il içinde zorunlu yer değiştirme uygulaması getirilmiştir. Ayrıca bu yönetmelikle ilk defa yöneticilere il dışına da isteğe bağlı yer değiştirme başvurusunda bulunabilme uygulaması getirilmiştir (Resmi Gazete, 2004). İl dışına isteğe bağlı atama uygulaması bu yönetmelikten sonraki yönetmeliklerde de bulunmasına rağmen bugüne kadar bakanlık tarafından uygulamaya konulmamıştır.

Yönetmeliğin 2004 yılındaki şekliyle bir kuruma yönetici olarak atanma şartı bu kuruma branşı itibariyle öğretmen olarak çalışabilme iken 2006 yılında yapılan değişiklikle aylık karşılığı okutabileceği dersi bulunması şeklinde değiştirilmiştir (Resmi Gazete, 2004). Sonraki yönetmelikler incelendiğinde buna benzer değişikliklerin diğer yönetmeliklerde de yapıldığı görülmektedir. Bakanlık yönetici olarak atanabilme konusunda “branşı itibariyle öğretmen olarak çalışabilme” seçeneği ile “ aylık karşılığı okutabileceği dersi bulunması” seçeneği arasında bir türlü net kararı verememiştir.

Bu yönetmelikte kurum tipleri A, B, C şeklinde belirlenmiştir. Yönetici atamasında kurum tiplerine göre değişiklik bulunmaktadır. Örneğin yönetmeliğin 8. maddesinde müdür olarak atanacaklarda aranacak özel şartlar şu şekilde sıralanmıştır (Resmi Gazete, 2004):

- a) (C) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacaklarda; eğitim kurumu yöneticiliğinde en az iki yıl görev yapmış olmak,
- b) (B) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacaklarda; eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az üç yıl görev yapmış olmak,
- c) (A) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacaklarda; en az bir yılı (B) tipi eğitim kurumunda olmak üzere eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az dört yıl ya da eğitim kurumu yöneticiliğinde toplam beş yıl görev yapmış olmak.

Yönetici olarak atanacaklarda 2004 yılında öğretmenlikte 2 yıl hizmeti bulunmak şartı varken 2006 yılında adaylığı kaldırılmış olmak yeterli görülmüştür. Bu yönetmelikte yöneticiliğe başvuracak adaylara yayınlanmış eseri varsa ek puan verilmesi önemli görülmektedir. 2005 yılında yapılan Öğretmenlikte Kariyer Basamaklarında Yükselme Sınavı’ndan sonra 2006 yılında yapılan değişiklikle uzman

öğretmenlik ve başöğretmenlik için ek puan verilmeye başlanmıştır. Ayrıca kurucu müdürlere ve branşı itibariyle öğretmen olarak çalışabileceklere ek puan verilmesi bu yönetmelikte yer alan önemli değişikliklerdir. Yönetici değerlendirme formundaki puanlama da yer alan takdir puanı bu formun nesnelliğini olumsuz etkilemektedir.

Son olarak yönetmeliğin geneline bakıldığında müdürler için mülakat ve zorunlu yer değiştirme uygulaması getirmesi önemli değişikliklerdir. Fakat bu uygulamalar sendikalarca mahkemeye taşınmış ve bu durum da yönetmeliğin yürürlükten kaldırılmasına neden olmuştur. Önceki yönetmeliğe bakıldığında yöneticilerin hizmet içi eğitimine vurgu yapılırken bu yönetmelikle hizmet içi eğitim tamamen rafa kaldırılmış sadece yönetici atama şekline ağırlık verilmiştir. Bu yönetmelik yayımlandıktan sonra bazı sendikaların açtıkları davalar sonucunda 2004, 2005 ve 2006 yıllarında üç defa yürütmeyi durdurma kararı verilmiştir. Bu kararlar sonucunda atama işlemleri tıkanma noktasına gelmiş ve bu nedenle yönetmelik tamamen yürürlükten kaldırılmıştır.

Nisan 2007 Yönetici Atama Yönetmeliği

Bu yönetmelikle müdür atamasındaki sınav şartı ve mülakat uygulaması tamamen kaldırılmıştır. Müdür atamasında kurum tipine göre C tipi kurum için 1 yıl, B tipi kurum için 2 yıl, A tipi kurum için ise 3 yıl yöneticilik yapmış olmak şartı getirilmiştir. Müdür atamasında daha önce yöneticilik yapmış olanların atanabilmesinin önü açılmıştır. Atamaların İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün teklifi ile valilik tarafından yapılacağı belirtilmiştir. Bu haliyle yönetmeliğin müdür atamasında tamamen keyfiyete bağlı, hiçbir ölçütü içermediği söylenebilir (Resmi Gazete, 2007).

Bu yönetmeliğe karşı bazı sendikalar tarafından dava açılmış olup yönetmeliğin atamaya ilişkin hükümleri başta olmak üzere diğer bazı hükümlerinin yürütülmesi Danıştay'ın 30 Nisan 2007 tarihli kararı ile durdurulmuştur (www.memurlar.net).

Bu yönetmelikle; duyuru olmadan, başvuru olmadan idareye istediği kişiyi istediği kuruma atama yetkisi verilmiştir. Yargı bu yönetmeliği objektif bulmamış ve iptal etmiştir. Tabi yargının yönetmeliği iptal etmesi ile bakanlık geriye dönük yaptığı

tüm atamaları iptal etmiştir. Özetle bu yönetmelik 21. yüzyıl Türkiye'sine yakışmamış, bakanlık yetkililerinin yönetmelik hazırlarken hukuk kurallarını göz ardı etmemesi gerektiğini ortaya koymuştur.

Nisan 2008 Yönetici Atama Yönetmeliği

Bu yönetmelik müdürlük atamasında gerekli şartları taşıyanlar arasından yalnızca yönetmelik ekinde yer alan eğitim, ödül, sicil, ceza, kariyer, yöneticilik hizmeti gibi ölçütlerin yer aldığı değerlendirme formundan hesaplanan puan üstünlüğüne göre atama yapılmıştır (Resmi Gazete, 2008). Değerlendirme formunda yer alan ödüllerin puanlarından dolayı bu yönetmelik ödül sürecine dayalı atama döneminin başlamasına neden olmuştur. Ödüllerin verilmesinde tarafsız davranılmadığına dair yapılan eleştiriler ödüllerin sorgulanmasını da beraberinde getirmiştir.

Bu yönetmelikle ilk defa tüm kurumlara yönetici atama yetkisi valiliklere devredilmiştir. Yönetici atamadaki genel şartlar arasında yer alan son üç yıllık sicil ortalamasının 76 puandan aşağı olmaması şartı farklı bir uygulamadır. Önceki yönetmeliklerde son üç yıllık sicil notu ortalaması iyi ve daha yukarı olma şartı yerine nerden çıktığı belli olmayan 76 puan şartı getirmesi oldukça ilginçtir. Yönetmelik ekinde yer alan değerlendirme formundaki ölçütlerden özellikle ödüller bölümünde yer alan puanlar ve vekâleten veya geçici görevlendirme ile yapılan görevlere verilen puanlar nedeniyle bazı sendikalarca açılan davalar sonucunda iki defa Danıştay yönetmeliğin yürütmesinin durdurulması kararı vermiştir. Bakanlık bu yönetmelikle ilgili açılan davalar sonucunda yönetmeliği yürürlükten kaldırılarak yerine başka bir yönetmeliği uygulamaya koymuştur.

Ağustos 2009 Yönetici Atama Yönetmeliği

Bu yönetmelik yayımlandığı tarihten 2012 yılına kadar 6 defa değişikliğe uğramıştır. Bu yönetmelik müdürlük için sınav şartı getirmesi ve 5 yıllık çalışma süresini tamamlayan okul müdürlerine zorunlu yer değiştirme uygulaması getirmesi bakımından 2004 yılındaki yönetmelikle benzerlik göstermektedir. Bu yönetmeliğin

2004–2009 yılları arasında yayımlanan yönetmelikler arasında müdürlük atamasında içerdiği ölçütler bakımından en tarafsız yönetmelik olduğu söylenebilir.

Bu yönetmelikle yöneticilere iller arası yer değiştirme isteğinde bulunabilme imkânı verilmiştir (Resmi Gazete, 2009). Fakat yönetmelikte yer almasına rağmen yöneticilerin iller arası yer değiştirmesi bakanlık tarafından uygulanmamıştır.

Bu yönetmelikte yatılı bölge ortaokullarına müdür atama şartlarının diğer kurumlara müdür atanma kriterinden farklı olduğu görülmektedir. Örneğin C tipi eğitim kurumu müdürlüğüne atanmak için 1 yıl yöneticilik yeterli iken C tipi yatılı bölge ortaokuluna atanmak için 2 yıl yöneticilik yapmış olma şartı getirilmiştir. Bu uygulama yatılı bölge ortaokullarına müdür olarak atanacaklarda daha fazla yöneticilik deneyimi istemektedir. Yatılı Bölge Ortaokulları diğer okullarla kıyaslandığında müdürlük görevi açısından daha sıkıntılı okullardır. Bu nedenle bu okullara atama yapılırken daha fazla deneyim istenmesi oldukça doğru bir karar olmuştur.

Özetle bu yönetmelik müdürlük atamasında daha önce yayımlanan yönetmeliklerden birçok yönü ile daha tarafsız ölçütler içermekte olup eğitim yöneticileri tarafından oldukça olumlu karşılanmıştır. Zaman içerisinde ortaya çıkan bazı aksaklıklar yapılan yönetmelik değişiklikleriyle giderilmeye çalışılmış ve 2013 yılı şubat ayına kadar yürürlükte kalmıştır.

Şubat 2013 Yönetici Atama Yönetmeliği

Önceki yönetmeliğin 5. maddesinde “kariyer ve liyakat”, “puan üstünlüğü” ve “norm kadro esasları” atamalarda göz önünde bulundurulacak temel ilkeler olarak sayılmıştır. Yeni yönetmelikte bu temel ilkelerden hiç söz edilmemesi manidardır.

Bu yönetmeliğin en dikkat çeken yönü yöneticiliğe atamada hem müdürlük hem de müdür yardımcılığı için sınav şartının yanında sözlü sınav uygulaması getirmesidir. Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun’un 37. maddesinin 8. fıkrasında “Okul ve kurum müdürleri; yazılı ve/veya sözlü olarak yapılacak okul veya kurum müdürlüğü sınavında başarılı olmak kaydıyla, hizmet süreleri, performans ve yeterlikleri dikkate alınarak il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine vali tarafından

atanır. Bu fıkranın uygulanmasına ilişkin usûl ve esaslar yönetmelikle düzenlenir.” denilmektedir. Bu kanunda yer almamasına rağmen bakanlığın müdür yardımcılığı için de sözlü sınav getirmesi çelişkili bir durumdur (Resmi Gazete, 2013a).

Yazılı sınavda 70 puan ve üzerinde puan alan adayların başarılı sayılacağı ve her boş eğitim kurumu için atanmak isteyenlerden puan üstünlüğüne göre altı adayın sözlü sınava alınacağı belirtilmiştir. Yazılı sınav puanının %50’si, sözlü sınav puanının %30’u ve yönetmelik ekinde yer alan yönetici değerlendirme formuna göre hesaplanan puanın %20’si alınarak belirlenen puan üstünlüğüne göre her eğitim kurumu yöneticiliği için valiliğe sunulmak üzere üç adayın belirleneceği üç adaydan uygun görülen adayın vali tarafından atanacağı belirtilmiştir. Burada idareye adaylar arasından istediğini atama takdir yetkisi verilmiştir (Resmi Gazete, 2013a).

Yönetmeliğin 4. maddesinde yönetici tanımı yapılmış ve müdür başyardımcılığı bu tanım dışına çıkarılmıştır. Yine yönetmeliğin Yöneticiliğe atama başlıklı 12. Maddesinin 5. fıkrasında müdür yardımcıları arasından, il milli eğitim müdürünün ve valinin onayı ile eğitim kurumu norm sayısı kadar müdür başyardımcısı görevlendirileceğinden bahsedilmiştir (Resmi Gazete, 2013a). Bu durumda müdür başyardımcılığına kadrolu atama yapılmayacak ve eğitim kurumlarına müdür başyardımcısı olarak görevlendirilecek kişiler de tamamen il milli eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayı ile herhangi bir ölçüt gözetilmeksizin tamamen takdir yetkisi ile görevlendirilecektir. Eski yönetmelikte müdür başyardımcılığına atanabilmek için getirilen özel şartlar bu yönetmelikte kaldırılmıştır.

Yönetici olarak atanacaklarda müdür için 5 yıl, müdür yardımcısı için 3 yıl öğretmen kadrosunda görev yapmış olma şartı getirilmiş fakat önceki yönetmelikte yer alan Bilim Sanat Merkezi yöneticilikleri, Mesleki ve teknik eğitim kurumu yöneticilikleri, Fen Liseleri, Sosyal Bilimler ve Anadolu Liselerine yapılacak atamalara özel koşullar getirmemiştir.

Kurum tipleri (A,B,C) kaldırılmış, her kurum için atamada aynı şartlar getirilmiştir. Bir köyde 100 öğrencisi bulunan bir okul ile büyükşehirdeki binlerce öğrencisi bulunan okula atanacak yönetici için aynı kriterlerin getirilmiş olması doğru bir uygulama değildir.

Önceki yönetmelikte yönetici olarak atanacaklarda atanmak istediği eğitim kurumuna alanı itibariyle öğretmen olarak atanabilme şartı aranırken, bu yönetmelikte atanmak istenilen eğitim kurumuna adayın alanı itibari ile atanabilecek bir alan öğretmeni olmak ya da bu eğitim kurumunda aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak şart olarak belirlenmiştir. Bu konuda daha önceki yönetmeliklerde değişiklik yapılmış ve bakanlık iki seçenek arasında gidip gelmiştir. Esasında kuruma atanacaklarda alanı itibariyle o kuruma atanabilecek bir alan öğretmeni olması daha doğrudur.

Önceki yönetmelikte var olan çalışma süresine bağlı yer değiştirmeler müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılığı için 8 yıla çıkarılmıştır. Yönetim alanın da yapılan yüksek lisans için verilen puan 8 puandan 6 puana ve yönetim alanında yapılan doktora için verilen puan 12'den 10'a düşürülmüş, değerlendirme formunda herhangi bir kritere bağlı olmaksızın yapılan kurucu müdür atamaları neticesinde kurucu müdür olarak atananlara eskiden 5 puan verilirken bu yönetmelikle 10 puana çıkarılmıştır.

Son olarak yönetmeliğin geneline bakıldığında üstünkörü hazırlanmış, birçok teknik hata içeren ve eğitim camiası tarafından yoğun eleştiri alan bir yönetmelik olarak karşımıza çıkmıştır. Bu yönetmelik özellikle sözlü sınav uygulamasının tarafsız yapılp yapılamayacağı konusundaki şüpheleri de beraberinde getirmiş ve yönetmeliğin bazı maddeleri ile ilgili sendikalar tarafından Danıştay'a dava açılmıştır.

Ağustos 2013 Yönetici Atama Yönetmeliği

Bu yönetmeliğin geneline bakıldığında önceki yönetmelikle çok benzerlik taşıdığı görülmektedir. Önceki yönetmelikte görülen bazı eksikliklerin giderilmeye çalışıldığı ve önceki yönetmeliğin genel çerçevesine bağlı kalındığı görülmektedir. Önceki yönetmelikte sözlü sınav müdür ve müdür yardımcısı atamasında uygulanırken bu yönetmelikle sözlü sınav uygulaması yalnızca müdür ataması için getirilmiştir (Resmi Gazete, 2013b).

Önceki yönetmelikte olduğu gibi müdür başyardımcısı tanımlar kısmında yer almamış müdür başyardımcılığı için kurumdaki müdür yardımcılarını arasından, kurum

müdürünün inhası, il millî eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayı ile eğitim kurumu norm sayısı kadar atama yapılması öngörülmüştür.

Bu yönetmelikte önceki yönetmelikten farklı olarak “*imam hatip ortaokulu ve liseleri ile mesleki ve teknik eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri öncelikli olarak meslek dersi öğretmenini adaylar arasından atanır.*” ibaresi eklenmiştir. Ayrıca mesleki ve teknik eğitim veren eğitim kurumlarına atanacak meslek dersi öğretmenleri, imam hatip ortaokul ve liselerine atanacak meslek dersi ve din kültürü ve ahlak bilgisi dersi öğretmenleri ile özel eğitim kurumları yöneticiliğine atanacak görme, işitme ve zihinsel engelliler alan öğretmenlerine yönetmelik ekinde yer alan yönetici değerlendirme formuna göre önceki yönetmelikte 15 ek puan verilirken bu yönetmelikte ek puan 10 puana düşürülmüştür. Bu uygulamalar özellikle meslek dersi öğretmenleri ile işitme, görme ve zihinsel engelliler öğretmenlerine büyük avantaj sağlamaktadır (Resmi Gazete, 2013b).

Müdür atamasında yazılı sınav puanının %70'i, sözlü sınav puanının %30'u ve yönetmelik ekinde yer alan yönetici değerlendirme formuna göre hesaplanan puanın tamamı alınarak elde edilen toplam puana göre en yüksek puan alan adayın atamasının valilikçe yapılacağı belirtilmiştir (Resmi Gazete, 2013b). Önceki yönetmelik ekindeki yönetici değerlendirme formuna göre hesaplanan puanının %20'si alınırken bu yönetmelikte tamamının hesaplamaya katılması önemli bir değişikliktir. Geçmişte ödüller almış olan, hizmet süresi fazla olan, uzman öğretmenliği bulunan yönetici adaylarının yönetmelik ekinde yer alan değerlendirme formuna göre hesaplanan puanları fazla olacağı için diğer adayların önüne geçecektir.

Müdürlük atamasının puan üstünlüğüne göre yapılması bu yönetmelikte dikkat çeken bir başka değişikliktir. Önceki yönetmelikte en yüksek puan alan 3 aday arasından vali tarafından bir adayın ataması yapılmakta iken bu yönetmelikte puan üstünlüğüne göre atama yapılması uygulamaya şeffaflık katmıştır.

Çalışma süresine bağlı yer değiştirmeler için önceki yönetmelikte 8 yıllık çalışma süresi şartı konulmuş iken bu yönetmelikte çalışma süresi 6 yıla indirilmiştir. Ayrıca önceki yönetmelikte çalışma süresine bağlı yer değiştirmelerde hizmet puanının %70'i, yönetmelik ekinde yer alan yönetici değerlendirme formuna göre hesaplanan

puanın %30'u alınarak hesaplanan puana göre atama yapılacağı belirtilmiştir. Bu yönetmelikte ise atama yönetmelik ekinde yer alan yönetici değerlendirme puanına göre yapılacaktır (Resmi Gazete, 2013b).

Yönetmelik ekinde yer alan yönetici değerlendirme formuna göre hesaplanan puanların tamamının müdür ataması yapılırken hesaplama katılacak olması bu forma göre hesaplanacak puanları düşük olan fakat sınavlardan yüksek puan alan adaylar için bir olumsuzluk olarak görülmektedir.

Son olarak yargıya taşınan sözlü sınav uygulamasının şimdiden bakanlığı sıkıntıya sokacağı açıktır. Sözlü sınavla ilgili açılan davaların ilki 19 Aralık 2013 tarihinde sonuçlanmış ve Sivas İdare Mahkemesinin kararı ile bir adayın Sivas'ta katıldığı münhal okul müdürlüğü ataması için yapılan mülakat sınavından düşük puan alınmasına ilişkin işlemin yürütmesi durdurulmuştur (www.kamuajans.com). Yönetmelikle ilgili bazı sendikalar tarafından da Danıştay'a dava açılmıştır.

Okul Müdürü Seçiminde Sözlü Sınav Uygulaması

Sözlü sınav ya da mülakat uygulaması özel sektörde personel seçiminde çok sık kullanılan bir yöntemdir. Devlet kurumlarında ise yakın geçmişe kadar personel seçiminde böyle bir uygulama yer almıyordu. Son on yıllık süreç içerisinde bakanlıkların çoğu personel seçiminde ya da yönetici kadrolarına atama yaparken sözlü sınav yapmaktadır. Sözlü sınav özel sektörde iş görüşmesi olarak da ifade edilmektedir. Burada önemli olan Milli Eğitim Bakanlığı tarafından uygulanan sözlü sınav ile özel sektördeki mülakat ya da iş görüşmesinin birbiri ile ne kadar örtüştüğüdür. Literatürde devlet tarafından yapılan sözlü sınavlar ile ilgili çalışmaya rastlanmamış ve bu nedenle özel sektörde personel seçiminde kullanılan iş görüşmesi ya da mülakat konusunda araştırma yapılmış ve sonuç olarak Milli Eğitim Bakanlığı tarafından uygulanan sözlü sınav ile özel sektörde uygulanan mülakatın amaçları ve uygulama basamakları açısından örtüştüğü görülmüştür. Bu bölümde önce sözlü sınav ve bu sınavın uygulanışı hakkında bilgi verilecek ve daha sonra Milli Eğitim Bakanlığı tarafından uygulanan sözlü sınava kısaca değinilecektir.

Mülakat görüşmeci ile aday arasında yüz yüze yapılan karşılıklı bilgi alışverişi olarak tanımlanabilir (Tınaz, 2009, s. 68). Mülakat, sözlükte kelime anlamı olarak işe alınacak kişiler arasından seçim yapabilmek amacıyla kendileriyle karşılıklı konuşma, görüşme” olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Mülakat veya görüşme, belli ve ciddi bir amaçla yüz yüze gelen iki veya daha fazla kişinin soru-cevap yöntemiyle nesnel ve öznel bilgi toplamak için, etkileşim içinde yaptıkları bir personel seçme yöntemidir (Çetin, 1990, s. 5). Mülakatlar, işletmelerin eleman seçiminde sıklıkla kullandıkları bir araçtır. Testler ve değerlendirme merkezi gibi yöntemlerden daha fazla tercih edildiği görülmektedir (Erdoğan, 1990, s. 65).

Mülakatın işlevlerini genel olarak şu şekilde sıralamak mümkündür (Yetkin, 2006, s. 26):

- Adayların kişisel özellikleri, iş tecrübeleri hakkında bilgi toplamak,
- Adayları sözlü ve sözlü olmayan iletişim yollarıyla gözlemlemek,
- Adaylara işle ilgili bilgi vermek.

Sözlü sınavın genel olarak şu aşamalardan oluştuğunu söylemek mümkündür: (1) Hazırlık, (2) sözlü sınavın içeriği ve uygulanması ve (3) değerlendirme (Çevik, 2010, s. 51–57).

Mülakatın hazırlık aşamasında görüşmeye katılacak adayların kimler olacağı, görüşmenin nerede ve ne zaman yapılacağı ve görüşmenin kimler tarafından yapılacağı belirlenir. Görüşme yapılacak aday sayısı fazla ise adayların hangi sıraya göre görüşmeye alınacağı önceden belirlenmeli ve görüşme esnasında yaşanacak karışıklıklar önlenmelidir (Çevik, 2010, s. 51). Görüşmede adaylara belirli saat verilmeli ve adaylar bekletilmemelidir. Bekletme hem zaman kaybına hem de adayın fikri huzursuzluğuna neden olabilir. Genel olarak her aday için yarım saat ayrılmalıdır (Tortop, 2005, s. 38). Adayla görüşme yapılacak ortamın uygun olması, adayın rahat edebileceği şekilde düzenlenmiş olması, ışıklıdırmanın doğru yapılmış olması, adayın oturacağı koltuğun rahatsız edici bir biçimde olmaması adayın rahat edeceği bir biçimde olması, görüşmenin sağlıklı bir biçimde yapılabilmesi için görüşmenin başlamasından önce önlem alınması gereken hususlardır (Çevik, 2010, s. 51).

Mülakat sürecinin başarılı bir şekilde tamamlanmasında eğitim almış bir mülakatçının adaylarla görüşmesi çok etkilidir. Mülakatçının tecrübesinden çok, iyi bir eğitim almış olması mülakatın başarısı için gereklidir. Bu nedenle mülakat yapacak kişilerin özel olarak yetiştirilmesi, mülakat tekniği konusunda bilgilendirilmesi gerekir. Mülakatı yapacak kişinin mülakatın yapılacağı teknik konusunda bilgi sahibi olması, adayı konuşturarak ve gerekli bilgileri alacak sorular sorarak mülakatı amacına uygun şekilde başarıyla yürütmesi gereklidir. Hangi mülakat tekniğinin uygulanacağı konusunda yeterli bilgiye sahip olan bir mülakatçı, mülakat hataları yapmayacaktır (Erdoğan, 1994, s. 26). Eğer mülakatçıların uzmanlık alanı varsa ve bu uzmanlık alanı ile ilgili bir değerlendirme yapılıyorsa uzmanlık alanı olan üyelere daha fazla zaman verilmelidir (Tortop, 2005, s. 38).

Mülakatın uygulama aşamasında önemli noktalar adayın psikolojik olarak rahatlatılması, iş ile ilgili eksiksiz bilgi verme, dikkatli dinleme ve not alma, soruları uygun şekilde adaya yöneltme şeklinde sıralanabilir (Tarhan, 2006, s. 56). Mülakatçıların en önemli görevleri aday hakkında mümkün olduğu kadar fazla bilgi toplamak, bilgileri tarafsız ve adil bir şekilde değerlendirmek ve bunları yeterlilik sırasına göre dizmektir (Tortop, 2005, s. 38). Görüşme sürecinde dikkat edilmesi gereken noktalar düzenli not tutmak, adaya soru sormak, adaya kendini ifade etme fırsatı vermektir (Özgen ve Yalçın, 2011, s. 126).

Mülakata hemen geçmek yerine başka konulardan söz edilmeli ve adayın kendini rahat hissedeceği bir psikolojik ortam oluşturulmalıdır. Görüşmelere genellikle en az 15 dakika, en çok 1 saat zaman ayrılması gerekir. Görüşmeye çağrılanların belli süreye sıkıştırılmaması için zaman planlamasının iyi yapılması gerekir (Çevik, 2010, s. 54).

Mülakat sürecinde üzerinde durulması gereken başka bir nokta adaylara sorulan sorulardır. Adayların becerileri, nitelikleri, özellikleri ve deneyimleri ile ilgili bilgi edinmek için soru sormak gerekir. Burada mülakatın başarısını arttırmak için iyi planlanmış, belli mantık sırasına göre sorulan, adayın kafasını karıştırmayan sorulara ihtiyaç vardır (Tarhan, 2006, s. 62). Görüşme sürecinde adaylara şu sorular sorulabilir (Özgen ve Yalçın, 2011, s. 125):

- Açılış Soruları: Merhaba, Nasılsınız? Kendinizi tanıtır mısınız?

- Eğitim ve Öğretim:
 - Mezun olduğunuz okullar nelerdir?
 - Mesleğiniz ile ilgili katıldığınız seminer ve kurslar nelerdir?
 - Yabancı dil seviyeniz nedir?
 - Bilgisayar kullanma seviyeniz nedir?
- İş Deneyimi ve Geçmişi: Bugüne kadar ki iş deneyimlerinizi anlatır mısınız?
- Mesleki Amaç:
 - Kısa ve uzun dönemde mesleki amaçlarınız nelerdir?
 - Bundan 15- 20 yıl sonra nerede ve nasıl bir kariyer sahibi olmak istiyorsunuz?
- Kişilik Özellikleri: Güçlü ve zayıf yanlarınız nelerdir?

Kurul üyeleri adayların renk, din, ırk ve siyasi görüşlerinin etkisi altında kalmamalıdır. Yönetmelik ve tüzüklerde aksi belirtilmedikçe, kadın ve erkek farkı gözetilmemelidir. Kurul üyeleri tarafsız olmalıdır. Dini, siyasi görüşlerini belirtmemeli ve adayların bu konudaki görüşlerini öğrenmeye çalışmamalıdır (Tortop, 2005, s. 38).

Adayların mülakat sırasında değerlendirilen yönleri mesleki eğitim durumu, deneyim ve geçmişteki performansı, fiziksel görünümü ve özellikleri, kişisel özellikleri ve kişilik tipi şeklinde sıralanabilir (Özgen ve Yalçın, 2011, s. 116).

Mülakatçının, mülakatın sona erdiğini dolaylı yollarla ifade etmesi gerekir. Örneğin görüşmecinin kalemi masaya bırakması, koltuğunu geriye itmesi, ayağa kalkması ya da eklemek istediğiniz başka bir şey var mı, şeklinde bir sözel ifade ile görüşmenin tamamlandığını adaya hissettirmesi gerekir (Erdoğan, 1994, s. 124).

Görüşme tamamlandıktan sonra mülakatı yapan kişi ya da kişiler aday hakkında bir karara varmalıdır. Mülakatın gün boyu devam ettiği düşünülürse mülakattan hemen sonra görüşme yapılan kişi ile ilgili bilgiler taze iken değerlendirme yapılmalıdır. Adayın yeterliliklerini içeren bir form hazırlanmalıdır. Bu formda adayın sözel ifade yeteneği, muhakeme gücü, liderlik, amaç, canlılık gibi ölçütler yer almalı ve bu ölçütlere göre bir değerlendirme yapılarak rapor yazılmalı ve mülakat süreci bu şekilde sonlandırılmalıdır (Çevik, 2010, s. 56).

İşletmelerde yapılan mülakat ile Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okul müdürü seçiminde uygulanan sözlü sınav arasında birçok ortak nokta bulunmaktadır. Sözlü sınav 4 Ağustos 2013 Yönetici Atama Yönetmeliği'nde okul müdürü atamasında kullanılacak ölçütler arasında yer almıştır. Bu yönetmeliğe göre sözlü sınav değerlendirme ölçütleri şunlardır (Resmi Gazete, 2013b):

- a) Mevzuat bilgisi ve uzmanlık düzeyi: %20
- b) Analitik düşünme ve analiz yapabilme kabiliyeti: % 10
- c) Temsil kabiliyeti ve liyakat düzeyi: % 15
- ç) Muhakeme gücü ve kavrayış düzeyi: %10
- d) İletişim becerileri, özgüveni ve ikna kabiliyeti: % 10
- e) Davranış ve tepkilerinin yapacağı işe uygunluğu: %10
- f) Yeniliklere ve teknolojik gelişmelere hâkimiyeti: % 10
- g) Genel kültür düzeyi: % 15

Yönetmeliğe göre mevzuat bilgisi ve uzmanlık düzeyi ile genel kültür düzeyi konularında adaylar kapalı zarf çekerek zarftan çıkan soruları cevaplayacaktır. Adaylar sözlü sınav komisyon üyeleri tarafından değerlendirilecek, her üyenin 100 puan üzerinden ölçütlerin ağırlığı oranında vereceği puanların aritmetik ortalaması alınarak adayların sözlü sınav puanları hesaplanacaktır (Resmi Gazete, 2013b).

Yönetmelikte sözlü sınav komisyonu il milli eğitim müdürü veya görevlendireceği bir il milli eğitim müdür yardımcısı başkanlığında, iki milli eğitim müdür yardımcısı veya şube müdürü, bir ilçe milli eğitim müdürü ile İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü tarafından okul müdürü veya daha üst görevde bulunan bakanlık personeli veya üniversite öğretim elemanları arasından görevlendirilecek bir kişinin katılımıyla beş asil üyeden oluşacağı belirtilmiştir. Ayrıca illerde birden fazla komisyon kurulabileceği ifade edilmiştir (Resmi Gazete, 2013b).

27–29 Ağustos 2013 tarihleri arasında Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından yapılan sözlü sınava katılmış adaylara sözlü sınav uygulamasının başlangıcından değerlendirme aşamasına kadar izlenen yol sorulmuştur. Buna göre öncelikle sözlü sınav uygulamasına katılacak adayların sözlü sınav yeri ve saati ile ilgili bilgi e-mail adreslerine yollanmıştır. Sonrasında sözlü sınav uygulaması esnasında

adaylar önceden hazırlanmış listelere göre sırayla görüşmeye alınmıştır. Sözlü sınav uygulaması sırasında sesli ya da görüntülü kayıt alınmamış, görüşme sonunda adaylara görüşme ile ilgili tutanak imzalatılmış ve görüşme sonlandırılmıştır.

4 Ağustos 2013 Yönetici Atama Yönetmeliği'nde yer alan sözlü sınav uygulaması benzer şekilde 2004 ve 2013 Şubat yönetmeliğinde yer almıştır. 2004 yılındaki yönetici atama yönetmeliğindeki sözlü sınav uygulaması ile ilgili birçok yargı kararı verilmiş ve idari mahkemelerce birçok atama iptal edilmiştir. Aynı şekilde son yönetmelikle ilgili olarak açılan davaya idari mahkeme yürütmeyi durdurma kararı vermiştir. Ayrıca mevcut yönetmelik ile ilgili Danıştay'a sendikalarca dava açılmış ve dava ile ilgili henüz karar verilmemiştir. Bütün bu mahkeme kararları bize bakanlığın sözlü sınav uygulaması ile ilgili olarak çok iyi bir sınav vermediğini göstermektedir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırma modeli, çalışma grubu, ölçme araçları, veri toplama süreci ve verilerin çözümlenmesine yer verilmiştir.

Araştırma Modeli

Araştırmada nitel yöntem kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak katılımcılarla yüz yüze görüşme yapılmıştır. Araştırmada az sayıda kişi ile çalışılarak derinlemesine bilgi sağlamak amacı ile nitel yöntem seçilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2004, s.110). Yarı yapılandırılmış görüşmeler, hem sabit seçenekli cevaplamaı hem de ilgili alanda derinlemesine gidebilmeyi birleştirir. Ayrıca yarı yapılandırılmış görüşmenin görüşmeciye kendini ifade edebilme imkânı vermesi ve görüşmelerin analizinin yapılandırılmamış görüşmeye göre daha kolay olması gibi avantajları vardır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2013, s. 152).

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 27–29 Ağustos 2013 tarihleri arasında Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından yapılan sözlü sınava katılmış 126 müdür adayları arasından seçilen 30 eğitim kurumu yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmada kolay ulaşılabilir durum örnekleme yönteminde uygun olarak müdür adaylarından çalışma grubu seçilmiştir. Kolay ulaşılabilir durum örneklemeinde amaç araştırmaya hız ve pratiklik kazandırarak yakın olan ve ulaşılması kolay olan örneklemin seçilmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2004, s. 88). Çalışma grubundaki katılımcılara ilişkin veriler Tablo1’de görülmektedir.

Tablo 1. Çalışma Grubunda Yer Alan Yöneticilere İlişkin Demografik Veriler

| Değişkenler | | n |
|--------------------|------------------|----|
| Yöneticilik Görevi | Müdür | 15 |
| | Müdür Yardımcısı | 15 |
| Cinsiyet | Kadın | 3 |
| | Erkek | 27 |
| Kıdem | 5 yıl ve altı | 5 |
| | 6–10 yıl | 11 |
| | 11–15 yıl | 5 |

| | | |
|-----|----------------|----|
| | 16–20 yıl | 6 |
| | 21 yıl ve üstü | 3 |
| | 26–30 | 1 |
| Yaş | 31–35 | 6 |
| | 36–40 | 14 |
| | 41 ve üstü | 9 |

Tablo 1’de görüldüğü gibi katılımcıların 15’i müdür ve 15’i ise müdür yardımcısıdır. Üç eğitim yöneticisi kadın, 27 eğitim yöneticisi erkektir. Toplam üç okul yöneticisi kadındır fakat sözlü sınava katılan 126 müdür adayı içerisinde 4 kadın aday bulunmaktadır ve 3 kadın müdür adayı çalışmaya katılmıştır. Çalışma grubunu oluşturan okul yöneticilerinin kıdem değişkenine bakıldığında kıdemi 20 yıl ve altında olanların 27 kişi olduğu, kıdemi 21 yıl ve üstü olanların yalnızca 3 kişi olduğu görülmektedir. Yaş değişkenine bakıldığında 40 yaş ve altında olanların 21 kişi olduğu, 41 yaş ve üstünde olanların 9 kişi olduğu görülmektedir.

Ölçme Araçları

Bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Katılımcıların görüşme esnasında verdikleri cevapların altında yatan nedenleri derinlemesine irdeleyebilmek ve sürece bağlı olarak katılımcılara yeni sorular yöneltebilmek amacıyla, çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme formu tercih edilmiştir. Görüşme soruları hazırlanmadan önce araştırma konusu ile ilgili alan yazın taraması yapılmıştır. Alan yazın taramasından sonra görüşme formunda yer alması düşünülen sorular belirlenmiştir. Görüşme formu 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların kişisel bilgilerinin yer aldığı 4 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde eğitim kurumlarına müdür seçiminde uygulanan sözlü sınavla ilgili 6 soru bulunmaktadır. Hazırlanan taslak formula ilgili olarak eğitim yönetimi alanında çalışmaları bulunan 4 öğretim üyesi ve 2 araştırma görevlisi ile 2 Türkçe öğretmeninden uzman görüşü alınmıştır. Görüşme formuna son şekli verilerek hazırlanan görüşme soruları katılımcılara yöneltilmiştir.

Veri toplama aracının geçerliliği ve güvenilirliğini arttırmak için araştırmanın tüm süreci tez raporunda ayrıntılarıyla sunulmuştur. Ayrıca araştırmanın iç güvenirliliği konusunda alanda uzman başka bir araştırmacıya ham veriler verilerek temalar oluşturulması istenmiştir. Bu çalışma sonucunda, araştırmacı ile uzmanın oluşturduğu içeriğin birbiri ile örtüştüğü görülmüştür. Bunların yanında katılımcıların görüşleri

doğrudan aktarma yapılarak araştırmanın güvenilirliği arttırılmaya çalışılmıştır. Son olarak araştırmada elde edilen bulgular araştırmaya katılan 5 yönetici adayı ile görüşülerek teyit ettirilmiştir.

Ayrıca, veri toplama aracının güvenilirliğini arttırmak amacıyla öncelikle araştırmacı kendi konumunu (sözlü sınav uygulamasına katılmış olma) açık hale getirmiştir. İkinci olarak araştırmada veri kaynağı olan bireyler açık biçimde tanımlanmıştır. Üçüncü olarak verilerin elde edildiği sosyal ortam tanımlanmıştır. Son olarak araştırmanın tüm süreci ayrıntılı bir biçimde sunulmuştur.

Veri Toplama Süreci

Görüşmeyi kabul eden okul müdürü ve müdür yardımcıları ile yöneticilerin görev yaptıkları kurumlarda yüz yüze görüşme yapılmıştır. Katılımcılara araştırmanın amacından söz edilmiş ve kişisel bilgilerinin gizli tutulacağına ilişkin ayrıntılı açıklamalar yapılmıştır. Katılımcılara isterlerse görüşmenin sesli kayıt yöntemi ile kayıt altına alınacağı açıklanmış, ancak yapılan görüşmelerin sonunda tutulan kayıtların katılımcı tarafından dinlenebileceği, gerektiğinde kayıtlardaki görüşlerin isteğe bağlı olarak kısmen ya da tamamen çıkarılabileceği belirtilmiştir. Böylece kayıt cihazının katılımcılar üzerinde yaratabileceği olumsuzluklar giderilmeye çalışılmıştır. Ses kaydı yapılmasını istemeyen katılımcıların cevapları ise not tutma tekniği kullanılarak kayıt altına alınarak veriler elde edilmiştir. Görüşmeler Kasım- Aralık 2013 tarihleri arasında yapılmıştır. Yönetici adayları ile toplam 445 dakika görüşme yapılmıştır. Görüşme esnasında araştırma ile ilgili bilgiler verilmiştir. Araştırmada katılımcıların kendilerini rahat hissedebileceği ve görüşlerini içtenlikle açıklayabilecekleri bir görüşme ortamı sağlanmasına özen gösterilmiştir.

Verilerin Çözümlemesi

Veri analizi için ses kaydı ve not tutma tekniği ile elde edilen veriler, bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Sonrasında deşifre edilen veriler çözümlenmiştir. Katılımcıların görüşme sorularına verdikleri cevaplar içerik analizi yapılarak incelenmiştir.

Veriler dört aşamada analiz edilmiştir: 1. Verilerin kodlanması, 2. Temaların bulunması, 3. Verilerin kodlara ve temalara göre organize edilmesi ve tanımlanması, 4.

bulguların yorumlanması (Yıldırım ve Şimşek, 2004, 176–187). Analiz yapılırken öncelikle, görüşme kayıtları deşifre edilip, görüşme kayıtları tek tek çözümlenmiştir. Görüşmelerden 7939 sözcükten oluşan veri elde edilmiştir. Görüşler analiz edilirken benzer ifadeler gruplanarak tasnif edilmiştir. Çözümlemelerde görüşüne başvurulan yönetici adayları kodlanmış (*K1; Katılımcı-1) ve yönetici adaylarının görüşleri analiz edilirken ortak olan görüşler gruplanarak temalar ve kategoriler oluşturulmuştur. Görüşme tekniği ile elde edilen veriler sayısallaştırılarak frekans değerleri belirtilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde araştırma sorularına koşut biçimde her soruya ilişkin elde edilen bulgular sunulmuştur.

Sözlü Sınav Konularına İlişkin Bulgular

Katılımcılara sözlü sınav konuları ile ilgili olarak aşağıda yer alan soru sorulmuştur:

“Sözlü sınav konuları ile ilgili olarak ne düşünüyorsunuz? Sizce sözlü sınav konuları neler olmalıdır?”

Soruya verilen cevaplar ve bunların tekrarlanma sıklığı Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Sözlü Sınav Konuları İlişkin Görüşler

| S.N. | Kodlanmış Sözlü Sınav Konularına İlişkin Görüşler | f |
|------|--|----|
| 1. | Örnek problem durumu verilmeli (K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K17, K18, K19, K20, K22, K23, K25, K26, K27, K29) | 21 |
| 2. | Bilgisayarda temel düzeyde uygulama yapılmalı (K6, K7, K8, K10, K14, K15, K16, K17, K18, K21, K23, K24, K25, K26, K27, K29) | 16 |
| 3. | Mevzuat bilgisi sorulmamalı (K6, K7, K9, K11, K13, K16, K19, K20, K21, K24, K25, K27, K30) | 13 |
| 4. | Eğitimle ilgili projeleri sorulmalı (K4, K5, K7, K12, K14, K15, K16, K19, K21, K22, K24, K30) | 12 |
| 5. | Her ölçüt ile ilgili farklı sorular sorulmalı (K2, K5, K6, K7, K8, K10, K15, K16, K17, K21, K25) | 11 |
| 6. | Ölçütlere göre objektif değerlendirilme yapmak zor (K1, K6, K18, K19, K21, K22, K28, K30) | 8 |
| 7. | Yöneticilik alanındaki başarılar değerlendirilmeli (K4, K5, K6, K10, K12, K14, K18, K21) | 8 |
| 8. | Genel kültür soruları yer almamalı (K2, K7, K10, K16, K19, K30) | 6 |
| 9. | Yöneticinin akademik kariyeri değerlendirilmeli (K10, K14, K15, K21, K30) | 5 |
| 10. | Mevzuat ve genel kültür bölümlerinin oranı arttırılmalı (K1, K12, K14, K15, K29) | 5 |

| | | |
|-----|--|---|
| 11. | Yoruma açık sorular sorulmamalı (K1, K6, K10) | 3 |
| 12. | Eğitim yönetimi ile ilgili sorular sorulmalı (K1, K22, K30) | 3 |
| 13. | Mevzuat dışındaki bölümlerin oranı azaltılmalı (K12, K15, K29) | 3 |
| 14. | Mevzuat ve genel kültür bölümlerinin oranı azaltılmalı (K2, K19) | 2 |
| 15. | Adayın fiziksel görünümü önemli olmalı (K16, K29) | 2 |
| 16. | Aday sözlü sınava gelirken yanında CV getirmeli (K24) | 1 |
| 17. | Adayın yöneticilik kıdemi değerlendirmeye alınmalı (K15) | 1 |
| 18. | Fiziksel görünüm değerlendirmeye alınmamalı (K19) | 1 |
| 19. | Yabancı dil bilgisi değerlendirmeye alınmalı (K10) | 1 |

Tablo 2’de görüldüğü gibi yöneticilerin sözlü sınav konuları arasında yer almasını en çok istediği ölçütler; (1) örnek problem durumu verilmesi, (2) bilgisayarda temel düzeyde uygulama yaptırılması, (3) mevzuat bilgisi sorulmaması, (4) eğitimle ilgili projelerinin sorulması, (5) her ölçütle ilgili farklı sorular sorulması şeklinde sıralanmaktadır. Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların en çok üzerinde durduğu konunun örnek problem durumu verilmesi olduğu görülmektedir. Katılımcıların örnek problem durumu verilmesi ile ilgili görüşlerini ortaya koyan ifadelerden biri aşağıdaki şekildedir:

K12: “Okulla ilgili örnek bir problem durumu verilebilir ve çözüm önerisi istenebilir. Örneğin okulda yangın çıktı ve telefonla merkezi arayıp iletişim kuramıyorsunuz, ne yaparsınız? gibi ya da öğrenci ve velilerle yaşayabileceğiniz bir problem verilerek nasıl bir çözüm yolu izlersiniz denilebilir. Niçin okul müdürü olmak istiyorsunuz? Okul müdürü olsanız önceliklerin ne olurdu? Eğitime katkınız ne olurdu? gibi sorular sorulabilir.”

Konular arasında yer alan teknolojiyi kullanma konusunda bilgisayarda temel düzeyde uygulama yapılması katılımcılar tarafından vurgulanan bir diğer ölçüttür. Bu konudaki düşüncelerini dikkat çekici bir şekilde ifade eden katılımcı düşüncesini şu cümlelerle ortaya koymaktadır:

K17: “Teknolojiyi kullanma konusunda uygulamalı bir çalışma yapılmalıdır. Müdürlük yapan birçok yönetici bilgisayarı kullanmayı bilmiyor. E-okula, MEBBİS’e girmeyi bilmiyor, hatta bunların şifrelerini bilmiyor. En azından asgari düzeyde yöneticinin ihtiyaç duyduğu bilgisayar programları ile ilgili uygulama yaptırılabilir.”

Sözlü sınavda mevzuat sorularının sorulmaması gerektiği katılımcılar tarafından vurgulanan bir diğer görüştür. Bu konudaki görüşlerini farklı bir şekilde ifade eden katılımcı görüşlerini şu ifadelerle ortaya koymuştur:

K2: “Sözlü sınav konuları arasında yer alan mevzuat bilgisi ve uzmanlık düzeyi ile genel kültürün değerlendirmedeki oranı %35’dir. Fakat bu oran bana göre fazladır. Genel kültür düzeyinin yöneticiye katacağı çok fazla bir şey olmadığını düşünüyorum. Yöneticiler tüm mevzuatı bilmek zorunda değildir, zaten mevzuat sık sık değişmektedir. Yöneticiler ihtiyaç duyduklarında bu mevzuata bilişim teknolojilerini kullanarak ulaşabilirler.”

Sözlü sınav yapılırken adayların eğitimle ilgili projelerinin sorulması gerektiği katılımcılar tarafından vurgulanan bir diğer ifadedir. Eğitimle ilgili projeler sorulmalı görüşünü savunan katılımcılardan birisinin dikkat çekici ifadesi şu şekildedir:

K14: “Örnek soru olarak: Bir okulda müdür olarak görev yapıyorsunuz, okulunuzun 10, 20, 30 yıl sonraki durumu ile ilgili düşünceleriniz nelerdir? Yakın, orta ve uzak hedefleriniz nelerdir? Eğitime kişisel olarak katkısı olabilecek artı çalışmalarınız (yüksek lisans- aldığı bir eğitim, makale vb) nelerdir? Yönetici olarak öncelikli hedefleriniz, projeleriniz nelerdir? şeklinde sorular sorulabilir.”

Sözlü sınav konuları ile ilgili katılımcıların ortaya koydukları dikkat çekici diğer bazı ifadeler aşağıda sıralanmıştır.

K1: “Mevcut ölçütlerin adayların yeterliliklerini objektif olarak ölçebileceğini düşünmüyorum. Mevzuat bilgisi, uzmanlık düzeyi ve genel kültür soruları ile ilgili bir sorun yok; ama analitik düşünme ve analiz yapabilme kabiliyeti ya da muhakeme gücü ve kavrayış düzeyi gibi ölçütlerin hangi sorularla objektif bir şekilde ölçüleceğini düşünemiyorum. Eğitim yönetimi ve eğitim bilimleri konularında sorular sorulabilir. Ayrıca tarih ve coğrafya ile ilgili sorular sorulabilir. Bu sorularla daha objektif olunabilir; çünkü bu soruların net cevapları vardır.”

K20 : “Somut kıstaslar olmalı ve elbette soruların sorulmasından kayıt altına alınmasına kadar her şey şeffaf olmalıdır. Mevzuat soruları yazılı sınavda soruldu. Yöneticilik vasfına dair ölçümler yapılabilir. Farazi olaylarla yöneticiden çözüm önerileri istenmeli, okulundaki çalışmaları izlenmeli, öğretmenlik alanı ile ilgili sorular sorulmalı, müfettiş raporları incelenmelidir. Yönetici adayı konuşturulmalı, hayata dair algıları öğrenilmeli, pedagojik yeterliliği tuzak sorularla irdelenmelidir. Beşeri ilişkileri, konuşma yeteneği, kılık kıyafeti değerlendirmede önemli olmalıdır. Yukarıda sıraladığımız ölçütlere göre konu başlıkları oluşturulup yeniden puanlama yapılabilir.”

K21 : “Konuların %35’lik kısmı (mevzuat-genel kültür) dışındaki bölümü oldukça soyuttur. Nasıl ölçüleceği, neye göre kaç puan verileceği belirsizdir. Mevzuatın

tekrar sözlü sınavda sorulmasına gerek yoktur. Zaten yazılı sınavda soruldu, mevzuata ulaşılması artık çok kolay ve eğer ihtiyaç duyulursa bakılabilir. Mutlaka mevzuat soruları yer alması gerekiyorsa bunlar sorulabilir; fakat kişilerden mevzuatla ilgili değerlendirme alınabilir, yorum yapması istenebilir. Eğitim ve yönetim alanındaki başarıları, önemli çalışmaları sorulmalıdır. Akademik çalışması, makale, bildiri ve başka bir çalışması varsa mutlaka değerlendirilmelidir. Sorular öyle hazırlanmalıdır ki sorulan soruyla hangi becerinin ölçülmeye çalışıldığı açık olmalıdır. Her ölçütle ilgili mutlaka farklı sorular sorulmalıdır. Teknolojiyi kullanma konusunda temel düzeyde uygulamalı sorular sorulabilir. Okulla ilgili hayalin projelerin, vizyonun ve misyonun nedir? diye sorular sorulabilir.”

Sözlü Sınav Uygulamasının Olumlu Yanlarına İlişkin Bulgular

Katılımcılara sözlü sınav uygulamasının olumlu yanları ile ilgili aşağıda yer alan soru sorulmuştur:

“Okul müdürü atamasında sözlü sınav uygulamasının olumlu yanları var mı? Varsa sizce bunlar nelerdir?”

Verilen cevaplar ve bunların tekrarlanma sıklığı Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Sözlü Sınav Uygulamasının Olumlu Yanlarına İlişkin Görüşler

| S.N. | Kodlanmış Olumlu Yanlar | f |
|------|--|----|
| 1. | Sadece yazılı sınav puanı yerine diğer yeterlikler ölçüldüğü için olumludur (K2, K3, K4, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K16, K19, K20, K21, K24, K26, K30) | 19 |
| 2. | Genel olarak olumludur (K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K13, K14, K16, K21, K23, K24, K25, K27) | 18 |
| 3. | Objektif bir değerlendirme yapılırsa olumludur (K1, K5, K10, K11, K15, K28, K29) | 7 |
| 4. | Olumlu bir yönü olduğunu düşünmüyorum (K1, K17, K18, K22, K27) | 5 |
| 5. | Sınavda yüksek puan alamayanlar için ikinci bir şanstır (K12) | 1 |
| 6. | Kendi istediğini kişiyi seçebilmek açısından olumludur (K18) | 1 |

Tablo 3’te görüldüğü gibi katılımcılar sözlü sınav uygulaması ile ilgili genel olarak olumlu bir tutum içindedir. Katılımcılar tarafından sözlü sınav uygulamasının en çok vurgulanan olumlu yönünün sadece yazılı sınav puanı yerine adayların diğer yeterliliklerinin ölçülmesi olduğu görülmektedir. Katılımcılardan bazılarının objektif bir

değerlendirme yapılırsa uygulamanın olumlu olacağını belirttiği bazı katılımcıların ise uygulamanın olumlu bir yanının olduğunu düşünmediklerini ifade ettikleri görülmektedir. Sözlü sınav uygulamasının olumlu olduğunu düşünen katılımcılardan bazıları görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

K2: “Sadece yazılı sınavla okul müdürü atanması yerine adayların iletişim becerisinin, temsil kabiliyetinin ve liyakat düzeyinin ölçülmesi önemlidir. Hitabet yeteneği olmayan, iki lafi bir araya getiremeyen bir kişinin okul müdürü olması çok sıkıntılı bir durumdur.”

K16: “Olumlu yanı vardır. Sadece sınava dayalı atamalarla her zaman doğru kişiyi seçebilmek mümkün değildir. Yönetici adayının iletişim becerisi zayıfsa, temsil kabiliyeti yoksa ve agresif bir kişiliğe sahipse okulda sorunlar yaşanıyor. Oturmasıyla, kalkmasıyla bir adam müdür olabileceğini göstermelidir.”

K11: “Mevzuatı ezberlemekle yönetici olunmaz. Olumlu tarafı yazılı sınavda yer almayan özelliklerin sözlü sınavda değerlendirilmesidir. Yönetici sorunlara çözüm getirecek öneriler üretmeli, iyi bir lider olmalı, iletişimi kuvvetli olmalıdır. Sözlü sınav bunları objektif ölçülebildiği takdirde olumlu katkıları olacaktır.”

Sözlü sınav uygulamasının olumlu bir yanı olmadığını düşünen katılımcılardan bazılarının görüşleri şu şekildedir:

K22: “Sözlü sınav uygulamasının olumlu bir yanı yoktur. 10 dakikada insanların değerlendirilmesi çok mantıklı değil. Günümüz koşullarında sözlü sınav adaletli değildir.”

K27: “Sözlü sınav uygulamasına tamamen karşıyım. Adam yazılı sınavdan 100 almış sözlü sınav puanı nedeniyle bir kuruma atanamıyor. Böyle durumlar olmamalıdır.”

K17: “Sözlü sınav yapılmamalıdır. Eğer kişi yöneticiyse tekrar değerlendirilmemelidir. Müdür yardımcısı veya müdürse tekrar sözlü sınava alınmasının bir mantığı yoktur. Daha ziyade kişinin üst yöneticilerinden alınacak referans mektupları (Okul müdürü, İlçe MEM, Şube müdürü gibi) ile ataması yapılabilir. Sınav puanı artı bu referanslar atama puanını oluşturmaktadır.”

Sözlü sınav uygulaması ile ilgili olarak bazı katılımcıların farklı görüşleri şu şekilde sıralanmaktadır:

K18: “Sözlü sınav yapılmamalıdır. Mutlaka yapılacaksa kendi adamını seçebilme gibi bir olumlu yanı vardır. Objektif olabilecek bir sözlü sınav düşünemiyorum.”

K12: “Yaşının ileri olmasından dolayı yazılı sınavda yüksek başarı gösteremeyen fakat iletişim becerisi, muhakeme gücü, temsil kabiliyeti iyi olan yaşlı müdürler, sınavda aldığı puandaki eksiği sözlü sınavla kapatabilir. Kişinin iletişim becerisi, muhakeme gücü, temsil kabiliyeti, analiz yapma becerisi ölçüldüğü için sözlü sınav önemlidir. Eskiden kimin neye göre atandığı belli değildi. Ama şuan en azından belli kriterlere göre atama yapılıyor.”

Sözlü Sınav Uygulamasının Olumsuz Yanlarına İlişkin Bulgular

Katılımcılara sözlü sınav uygulamasının olumsuz yanları ile ilgili aşağıda yer alan soru sorulmuştur:

“Okul Müdürü atamasında sözlü sınav uygulamasının olumsuz yanları var mıdır? Varsa sizce bunlar nelerdir?”

Verilen cevaplar ve bunların tekrarlanma sıklığı Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Sözlü Sınav Uygulamasının Olumsuz Yanlarına İlişkin Görüşler

| S.N. | Kodlanmış Olumsuz Yanlar | f |
|------|---|----|
| 1. | Siyasi etki ve adam kayırma (K5, K7, K10, K11, K13, K16, K22, K24, K27, K28) | 10 |
| 2. | Önyargılar (K2, K9, K14, K15, K17, K19, K23, K24, K25) | 9 |
| 3. | Ölçütlerden dolayı objektif değerlendirme yapılamaması (K1, K4, K6, K7, K15, K19, K21, K29) | 8 |
| 4. | Adayın heyecanlanması (K4, K8) | 2 |
| 5. | Bilgiye dayalı sorular sorulması (K3, K19) | 2 |
| 6. | Zamanın yetersiz olması (K18) | 1 |
| 7. | Komisyon üyelerinin seçiminde uzmanlık aranmaması (K14) | 1 |

Tablo 4’de görüldüğü gibi katılımcılar tarafından sözlü sınav uygulaması ile ilgili olarak en çok vurgulanan olumsuzluklar; (1) siyasi etki ve adam kayırma, (2) önyargılar, (3) ölçütlerden dolayı objektif değerlendirme yapılamaması, (4) adayın heyecanlanması, (5) bilgiye dayalı sorular sorulması şeklinde sıralanmaktadır. Görüldüğü gibi katılımcıların en fazla üzerinde durduğu olumsuzluk siyasi etki ve adam kayırma şeklinde ifade edilmiştir. Katılımcılardan üçünün bu olumsuzlukla ilgili görüşlerini yansıtan ifadeler aşağıdaki şekildedir:

K16: “Komisyonlar etki altına alınıyor. Siyasi kayırma, yandaşlık ve ayrımcılık öne çıkıyor. Liyakat hep geri planda kalıyor. Burada komisyonun suçu yok. Biz toplumsal olarak bu bilince sahip değiliz. Eğer siyasi olarak bir yere gelirse minnet ve menfaat çatışması ve gebe kalma durumu ortaya çıkıyor. Siyasilerin fedakârlık yapıp eğitimden elini çekmesi gerekir. Siyasiler milli eğitimdeki hizmetliye bile müdahale etmeye çalışıyor.”

K7: “Siyaset, aday kayırma ülkemizde yaygın olduğu için uygulamada adalet sağlanamıyor. Bu yüzden bu şartlar altında uygulama sağlıklı sonuçlar vermez. Etik değerlerimiz zayıf olduğu için sistem düzgün çalışmıyor.”

K13: “İdeolojik yaklaşımlar oluyor. Her iktidar kendine yakın insanları yönetici olarak görmek istiyor. Bu yüzden sözlü sınavlarda çok objektif olunmuyor.”

Katılımcıların ifadelerinde vurguladıkları bir diğer olumsuzluk önyargılardır. Katılımcıların önyargıların sözlü sınavı olumsuz etkilemesi ile ilgili görüşlerini ortaya koyan ifadelerden biri aşağıdaki şekildedir:

K23: “Önyargılar sınav sonucunu olumsuz etkilemektedir. Sözlü sınavda değerlendirme objektif yapılmalıdır. Sözlü sınavın inandırıcılığı olmalıdır. İnsanlar sözlü sınava inanmıyor ve sonuçlarına da bu yüzden güvenmiyor.”

Katılımcıların sözlü sınavın olumsuz yanları ile ilgili olarak vurguladıkları bir diğer önemli nokta değerlendirme ölçütlerinden dolayı objektif değerlendirme yapılamayacağı şeklindedir. Burada ifade edilen değerlendirme ölçütleri analitik düşünme ve analiz yapabilme kabiliyeti, temsil kabiliyeti ve liyakat düzeyi, muhakeme gücü ve kavrayış düzeyi, iletişim becerileri, özgüven ve ikna kabiliyeti, davranış ve tepkilerinin yapacağı işe uygunluğudur. Bu ölçütlerin hepsi sözlü sınavdaki toplam puanın %65’lik bir kısmını oluşturmaktadır. Katılımcılardan bazılarının bu boyuttaki dikkat çekici ifadeleri aşağıda sıralanmıştır:

K21: “Değerlendirme ölçütleri açık olmadığı için objektif değerlendirme yapılması mümkün değildir. Ölçütler net olmalı, sorular ölçütlerle doğrudan ilişkili olmalı ve sorular uzmanlar tarafından hazırlanmalıdır.”

K6: “Değerlendirme ölçütleri objektif değil. Komisyon üyelerinin adaya takdir ettiği puanları neye göre verdiğini tam olarak kestiremeyiz.”

Sözlü Sınav Uygulamasının Olumsuz Yanlarının Düzeltilmesi İçin Öneriler

Katılımcılara sözlü sınav uygulamasının olumsuz yanlarının düzeltilmesi ile ilgili aşağıda yer alan soru sorulmuştur:

“Sözlü sınav uygulamasında gördüğünüz olumsuzlukların düzeltilmesi için neler önerirsiniz?”

Katılımcıların verdiği cevaplar ve bunların tekrarlanma sıklığı Tablo 5’de verilmiştir:

Tablo 5. Sözlü Sınav Uygulamasının Olumsuz Yanlarının Düzeltilmesi İçin Öneriler

| S. N. | Kodlanmış Öneriler | f |
|-------|--|----|
| 1. | Görüntülü ve sesli kayıt yapılmalı (K1, K7, K10, K15, K18, K19, K20, K21, K23, K24, K28) | 11 |
| 2. | Görüşme süresi uzun olmalı (K14, K18, K19, K23, K24, K30) | 6 |
| 3. | Sorular uzmanlar tarafından hazırlanmalı (K8, K17, K19, K20, K21) | 5 |
| 4. | Değerlendirme ölçütleri açık olmalı (K1, K10, K21, K24, K29) | 5 |
| 5. | Adaylara farklı sorular sorulmalı (K1, K8, K17, K20, K29) | 5 |
| 6. | Sendika temsilcileri gözlemci olarak bulunmalı (K28, K29, 30) | 3 |
| 7. | Adaylara soru sorulması yerine konuşturulmalı (K3, K16, K30) | 3 |
| 8. | Adaylar birbiriyle görüştürülmemeli (K8, K17) | 2 |

Tablo 5’de görüldüğü gibi katılımcılar tarafından sözlü sınav uygulamasının olumsuz yanlarının düzeltilmesi için üzerinde en çok durulan öneriler (1) görüntülü ve sesli kayıt yapılmalı, (2) görüşme süresi uzun olmalı, (3) sorular uzmanlar tarafından hazırlanmalı, (4) değerlendirme ölçütleri açık olmalı, (5) adaylara farklı sorular sorulmalı şeklinde sıralanmaktadır.

Katılımcılar tarafından sözlü sınav uygulamasının olumsuz yanlarını düzeltmek için görüntülü ve sesli kayıt yapılması önerisi en fazla vurgulanan noktadır. Katılımcılardan bazıları bu konudaki düşüncelerini şu ifadelerle ortaya koymaktadır:

K24: “Görüntülü ve sesli kayıt yapılmalıdır. Eğer kişilerin inisiyatifine bırakılarak değerlendirme yapılırsa hiç yapılmaması daha iyidir. Komisyon üyeleri değerlendirmeyi hemen görüşme sonrasında yapmamalı, görüntü kayıtlarını izleyerek ve üzerinde düşünerek değerlendirme yapılmalıdır. Görüşme süresi uzun tutulmalıdır.”

K7: “Görüşme görüntülü ve sesli kayıt altına alınmalıdır. Aynı anda hem komisyon üyeleri hem de aday görüntülenmelidir.”

Katılımcıların bu boyutta dikkat çekici ifadelerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

K17: “Sorular uzmanlar tarafından profesyonelce hazırlanmalıdır. Sorular atanmak istediği kuruma göre (İlkokul, Ortaokul, Meslek Lisesi, Anadolu Lisesi gibi) farklı olmalıdır. Her adaya farklı sorular sorulmalı ve adaylar birbirleriyle görüştürülmemelidir.”

K1: “Soruların objektif olarak kişilerin yeterliliklerini ölçebileceğine inanmıyorum. Sözlü sınavda sesli ve görüntülü kayıt yapılmalıdır. Adaylara kesinlikle farklı sorular sorulmalı, yoruma açık olmayan kesin ve net cevapları olan sorular sorulmalıdır.”

K19: “Değerlendirmenin siyasi etkiden uzak olması için daha somut kriterlerin getirilmesi gerekir. Sesli ve görüntülü kayıt yapılabilir. Görüşme süresi uzun tutulmalıdır. Adayların yöneticilik yeterliliklerini ölçecek sorular profesyonelce hazırlanmalıdır.”

Sözlü Sınav Puanının Okul Müdürü Atamasına Etkisine İlişkin Bulgular

Katılımcılara sözlü sınav puanının okul müdürü atamasına etkisi hakkındaki aşağıda yer alan soru sorulmuştur:

“Sözlü sınav puanının okul müdürü atamasındaki etki oranı hakkında ne düşünüyorsunuz? Sözlü sınav puanının okul müdürü atamasındaki etkisi ne oranda olmalıdır?”

Yönetmelikte atama puanı hesaplanırken sınav puanının %70'i, sözlü sınav puanının %30'u ve yönetmelik ekinde yer alan forma göre hesaplanan puanların toplanıp elde edilen puana göre atama yapılacağı ifade edilmektedir. Katılımcıların sorulan soruya verdiği cevaplar ve bunların tekrarlanma sıklığı Tablo 6'da verilmiştir:

Tablo 6. Sözlü Sınav Puanının Okul Müdürü Atamasına Etkisine İlişkin Bulgular

| S.N. | Kodlanmış Görüşler | f |
|------|--|----|
| 1. | Objektif değerlendirme yapıldığı takdirde oran arttırılmalı (K1, K2, K4, K6, K7, K8, K10, K13, K14, K16, K23, K24, K25, K26, K29, K30) | 16 |
| 2. | Sözlü sınav puanının oranı azaltılmalı (K1, K2, K4, K5, K6, K7, K10, K15, K19, K22, K25, K30) | 12 |
| 3. | Sözlü sınav puanının oranı uygun (K3, K12, K13, K14, K16, K17, K21, K23) | 8 |

4. Şu anki haliyle sözlü sınav yapılmamalı (K6, K9, K11, K24, K28) 5

Tablo 6'ya bakıldığında katılımcıların sözlü sınav puanının okul müdürü atamasına etkisi hakkında en çok vurguladıkları görüşleri (1) sözlü sınav puanının etkisi objektif değerlendirme yapıldığı takdirde arttırılmalı (2) sözlü sınav puanının oranı azaltılmalı (3) sözlü sınav puanının oranı uygun (4) şu anki haliyle sözlü sınav yapılmamalı şeklinde sıralanmaktadır.

Sözlü sınav puanının etkisi objektif değerlendirme yapılırsa arttırılmalı şekilde görüş bildiren katılımcılardan biri önerisini şu şekilde ifade etmiştir:

K26 : “Objektif bir değerlendirme yapıldığında sözlü sınavın etki oranı en az %50 olmalıdır. Yazılı ile aynı oranda olmalıdır. Yazılı sınavla, ezber bilgisi ile idareci olunmaz.”

Sözlü sınav puanının oranı azaltılmalı yönünde görüş bildiren katılımcılardan biri görüşlerini şu şekilde ifade etmektedir:

K30: “Bazılarının müdür olmaması gerektiğini düşünüyorum. Müdür sadece yönetici değil aynı zamanda bir lider ise herkes müdürlük yapamaz. Şu anki uygulamada değerlendirme objektif yapılmadığı için sözlü sınavın etki oranı azaltılmalıdır.”

Sözlü sınav uygulamasının oranının uygun olduğunu ifade eden katılımcılardan biri görüşlerini şu cümlelerle ortaya koymaktadır:

K16: “Sözlü sınavın atamadaki %30'luk etki oranı normaldir. Siyasiler bu şekilde fazla etkide bulunamayabilir. Eğer objektif bir değerlendirme yapılırsa, komisyon üyeleri liyakat sahibi olursa, değerlendirme ölçütleri yeterli olursa, sınav ortamı şeffaf olursa sözlü sınavın etki oranı % 50 olabilir.”

Sözlü sınav uygulamasının şu anki haliyle yapılmaması gerektiğini ifade eden katılımcılardan biri görüşlerini şu cümlelerle ortaya koymaktadır:

K11: “Sözlü sınav uygulaması birilerinin hak ettiğini alamaması olmamalı; yani gerçekten işin ehline verilmesi gerekir. Uygulamada kriterler ve komisyon üyelerinden dolayı sözlü sınava duyulan güven durumu azalmakta ve uygulamaya baktığımızda bazen sözlü puanının atamada ilk sırada etkili olduğu görülmektedir. Bu nedenle sözlü sınav uygulamasının kaldırılması daha faydalı ve adaletli olacaktır.”

Sözlü Sınav Komisyonuna Seçilen Üyelere İlişkin Bulgular

Katılımcılara sözlü sınav komisyonuna seçilecek üyelerle ilgili aşağıda yer alan soru sorulmuştur:

“Sözlü sınav komisyonuna seçilecek üyeler hakkında ne düşünüyorsunuz? Sözlü sınav komisyonuna seçilecek üyeler sizce kimler olmalıdır?”

Katılımcıların sorulan soruya verdiği cevaplar ve bunların tekrarlanma sıklığı Tablo 7’de verilmiştir:

Tablo 7. Sözlü Sınav Komisyonuna Seçilecek Üyelere İlişkin Bulgular

| S. N. | Kodlanmış Görüşler | f |
|-------|---|----|
| 1. | Komisyonunda eğitim alanında akademisyen olmalı (K1, K5, K6, K7, K8, K10, K14, K15, K16, K18, K19, K20, K22, K24, K25, K27, K29,) | 17 |
| 2. | Farklı ilde görev yapıyor olmalı (K1, K4, K5, K7, K8, K10, K11, K13, K14, K15, K16, K17, K19, K20, K21, K23, K28) | 17 |
| 3. | Sınav konuları ile ilgili uzmanlığı olmalı (K2, K4, K5, K6, K7, K10, K14, K15, K17, K18, K19, K20, K21, K27, K28, K29) | 16 |
| 4. | Komisyonunda psikolog yer almalı (K6, K8, K10, K14, K16, K19, K20, K21, K22, K24, K26, K29) | 12 |
| 5. | Komisyonunda görevi vekâleten yürütenler olmamalı (K6, K15, K17, K22, K24, K27) | 6 |
| 6. | Komisyonunda sendika temsilcileri gözlemci olmalı (K6, K10, K14, K16, K24, K30) | 6 |
| 7. | Komisyonunda okul müdürü yer almamalı (K5, K10, K20, K24, K29) | 5 |
| 8. | Komisyonunda seçilen üye mevzuatı iyi bilmeli (K8, K16, K19) | 3 |
| 9. | Bakanlık dışında bağımsız kuruluş sözlü sınavı yapmalı (K9, K14) | 2 |
| 10. | Komisyon üyeleri adayın amiri konumunda olmalı (K17) | 1 |

Tablo 7’ye bakıldığında katılımcılar tarafından komisyona seçilecek üyelerle ilgili olarak (1) komisyonunda eğitim alanında akademisyen olmalı, (2) farklı ilde görev yapıyor olmalı, (3) sözlü sınav konuları ile ilgili uzmanlığı olmalı, (4) komisyonunda psikolog yer almalı, (5) komisyonunda görevi vekâleten yürütenler olmamalı şeklinde ifade etikleri görüşleri öne çıkmaktadır.

Sözlü sınav komisyonunda eğitim alanında akademisyen bulunması gerektiğini ifade eden katılımcılardan biri görüşlerini şu ifadelerle ortaya koymaktadır:

K1: “Sınav komisyonunda mutlaka eğitim yönetimi alanında bir akademisyen bulunmalıdır. Sonuçta akademisyen alanla ilgili uzman olduğu için derinlemesine bilgi sahibidir ve bu yüzden okul müdüründe bulunması gereken becerileri ortaya çıkarabilecek sorular soracaktır.”

Sözlü sınav komisyonuna seçilecek üyelerin farklı illerde görev yapan yöneticiler arasından seçilmesi gerektiğini vurgulayan katılımcılardan biri düşüncesini şu cümlelerle ortaya koymaktadır:

K17: Komisyon üyeleri ile adaylar arasında tanışıklık olmaması gerekir. Bu nedenle farklı illerden seçilen komisyon üyelerinin sözlü sınavı yapması daha iyi olur. Aynı ilde çalışan, birbirini tanıyan ve samimiyeti olan iki yöneticiden biri okul müdürü olarak komisyonda yer alırken diğerinin müdür adayı olarak komisyona geldiği düşünülürse değerlendirmenin objektif yapılması mümkün değildir.

Sözlü sınav komisyonuna seçilen üyelerin sınav konuları ile ilgili uzmanlığı olmalı görüşünü katılımcılardan biri şu şekilde ifade etmektedir:

K19: Komisyon üyelerinin alanlarında mutlaka uzman olması gerekir. Akademik personel ya da milli eğitim personeli olabilir. Önemli olan bir uzmanlık alanlarının olmasıdır. Akademik personel, iletişim konusunda eğitim almış personel, rehberlik, bilişim teknolojileri gibi alanlarında uzman olanlar komisyonda bulunmalıdır.

Sözlü sınav komisyonunda psikolog yer almalı şeklinde görüş bildiren katılımcılardan birisi düşüncesini şu ifadelerle ortaya koymaktadır:

K8: Komisyonda mutlaka psikolog bulunmalıdır. Müdür adayı agresif, baskın karakterli, iletişime kapalı, şiddet eğilimli kişilik özelliklerinde olabilir. Psikolog bu kişilik özelliklerini ortaya çıkarabilir.

Sözlü sınav komisyon üyelerinin görevi asaleten yürüten personel arasından seçilmesi gerektiğini ifade eden katılımcılardan biri görüşlerini şu ifadelerle ortaya koymaktadır:

K27: Komisyonda yer alan üyeler görevini asaleten yürüten kişiler arasından seçilmelidir. Görevlendirme ile şube müdürlüğü yapan okul müdürleri var. Bu arkadaşlar birkaç ay öncesine kadar okul müdürü iken şimdi beklide kendi okulundaki

personelin ya da başka bir yönetici arkadaşının sözlü sınavını değerlendiriyor. Bu durum çok mantıklı ve adaletli değildir.

Katılımcıların bu boyutta dikkat çekici ifadelerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

K28: “Sözlü sınav komisyonuna seçilen üyeler alanlarında uzman olmalıdır. Komisyon üyeleri ile adaylar arasında tanışıklık olmaması gerekir. Bu nedenle farklı illerden seçilen komisyon üyelerinin sözlü sınavı yapması daha iyi olur. Komisyon üyelerinin tıpkı ÖSYM’nin soruları hazırlayan komisyonu gizli tutması gibi gizli tutulmalıdır.”

K14: “Komisyon üyelerinin mutlaka alanlarında uzman olması gerekir. Akademik personel ya da milli eğitim personeli olabilir. Önemli olan bir uzmanlık alanlarının olmasıdır. Komisyon üyeleri farklı illerden görevlendirilebilir. Sendikalardan temsilciler komisyonda yer alabilir. Tarafsız kurumlardan sözlü sınav komisyonu oluşturulmalıdır. MEB hizmet alımı yaparak okul müdürünün seçimini bağımsız bir kuruluşa yaptırabilmelidir (araba muayene istasyonlarında olduğu gibi). Komisyon üyeleri dinamik, çağı yakalamış, kendini geliştirmiş kişiler olmalıdır.”

K6: “Komisyonda mutlaka psikolog olmalıdır. Komisyon üyelerinin de mutlaka asaleten görev yapan üyelerden seçilmesi gerekir. Vekâleten şube müdürlüğü görevini yürüten bir üye komisyonda bulunmamalıdır. Komisyonda mutlaka eğitim yönetimi alanından bir akademisyen olmalıdır. Üyeler farklı illerden görevlendirilmelidir. Sendikalar sözlü sınav uygulamasına gözlemci olarak katılabilmelidir. Sözlü sınav komisyonuna alanında uzman kişiler alınmalıdır.”

BÖLÜM V

TARTIŞMA

Sözlü sınav değerlendirme ölçütlerine ilişkin bulgular incelendiğinde katılımcıların sözlü sınav değerlendirme ölçütleri ile ilgili olarak en fazla vurguladıkları öneri örnek problem durumu verilmesidir. Bunun yanı sıra bilgisayarda temel düzeyde uygulama yapılması, mevzuat konularının sözlü sınavda yer almaması adaylar tarafından ağırlıklı olarak ifade edilen diğer önerilerdir.

Okul müdürünün sorun çözme becerisi onun yeterliliği hakkında bilgi verir. Okul müdürü okulda ortaya çıkabilecek sorunları önceden görüp strateji geliştirebilirse o kadar başarılı ve iyi bir yönetici olur (Açıkalın ve diğerleri, 2007, s. 97). Yönetici devamlı farklı problemlerle karşılaşır. Yöneticinin başarısı genellikle onun sorun çözümedeki başarısı ile eşdeğer görülür (Erdoğan, 2002, s. 45). Okul yöneticisi seçiminde örnek problem durumu verilmesi adayın problem çözme becerisini ortaya koymakla birlikte problem çözme sürecine ne kadar hâkim olduğunu da ortaya koyar. Etkili ve nesnel kararlar alabilen okul yöneticileri örgütlerinde karşılaştıkları sorunlara değişik çözüm yolları içerisinde gerçekçi ve doğru çözüm yolları getirerek örgütü kargaşadan kurtarıp istenilen hedefe doğru örgütü taşıyabilirler (Yavuz, 2013, s. 66). Okul yöneticilerinin başarısı etkili ve nesnel karar verebilmeleri ile doğru orantılıdır. Yöneticinin problem çözümünde farklı seçenekler arasında doğru karar vermesi, en iyi çözüm yolunu üretmesi için problem çözme becerisinin gelişmiş olması gerekir (Kurt, 2009, s. 50).

Çapar (2011), kaymakam adaylığına giriş sürecini incelediği çalışmasında sınav sisteminde örnek olaya dayalı sözlü sunuş ve tartışma bölümü bulunmasının katılımcılar tarafından yüksek oranda desteklendiği bulgusuna ulaşmıştır. Yavuz (2013) tarafından yapılan araştırmada ise yöneticinin, problem çözümede sistematik problem çözme aşamalarını kullanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Okutan (2003) ise yaptığı araştırmada müdür adaylarının okulda ortaya çıkan problemleri çözerken problem çözme aşamalarını dikkate almadıklarını tespit etmiştir. Oysa bu araştırma ile de ortaya çıkmıştır ki, okul müdürü adayları, örnek problemlerin çözümüne yönelik yeterliklerin okul müdürlüğü için oldukça kritik öneme sahip olduğuna inanmaktadır.

Ayrıca Eves (2008) tarafından yapılan araştırma da okul yöneticilerinin problem çözme becerisi ile iş doyumu düzeyleri arasında doğru orantı olduğu saptanmıştır. Bu araştırmalarda ortaya konan sonuçlar okul yöneticisinin problem çözme becerisinin eğitim kurumu açısından oldukça önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle sözlü sınav uygulamasında adayların problem çözme becerisini ölçecek soruların yer alması oldukça önemlidir.

Sözlü sınav değerlendirme ölçütleri arasında yer alan yeniliklere ve teknolojik gelişmelere hâkimiyet konusunda katılımcılar, adaylara bilgisayarda temel düzeyde uygulama yaptırılmasını önermişlerdir. Crawford'un (1987)'da belirttiği gibi okul yönetimi karar verme, planlama, örgütleme, yöneltme, iletişim gibi yönetim süreçlerinden oluşur. Okul yöneticinin amacı bu süreçleri doğru bir şekilde uygulayarak örgütü amaçlarına ulaştırmaktır. Yönetim süreçlerinin teknoloji tarafından desteklenmesi bu süreçlerin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlar. Bu nedenle okul yöneticisinin okulu başarılı bir şekilde yönetmesi için yönetimin teknolojik altyapısını da kurması gerekir (akt. Erdoğan, 2002, s. 150). Okul yöneticileri bilgi çağı ve bunun getirdiği yeniden yapılandırma ve değişme karşısında teknolojik standartlarını geliştirmek zorundadır. Günümüzde okul yöneticisi teknolojiyi etkin bir şekilde kullanmak ve bu teknolojinin kullanımına liderlik etmek durumundadır (Turan, 2002, s. 271).

Cemaloğlu (2005) tarafından yapılan araştırmada bir okul yöneticisi yetiştirme programı önerilmiş ve bu programda eğitim teknolojisi kullanma, uygulama, teknoloji eğitimi derslerinin yer alması gerektiği ifade edilmiştir. Turan (2002) tarafından yapılan araştırmada ise teknolojinin okul yönetiminde her geçen gün yönetsel rolleri ağırlaşan eğitim yöneticisi tarafından karar verme sürecinde kolaylaştırıcı bir araç olarak kullanılabilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Öte yandan Ergişi (2005) tarafından yapılan çalışma Milli Eğitim Bakanlığı'nın bilgisayar ile ilgili açmış olduğu hizmet içi eğitim etkinliklerinin, öğretmen ve idarecilerin bilişim teknolojilerinden etkin ve verimli bir biçimde yararlanmalarını sağlama konusunda yeterli olmadığını ortaya koymuştur. Bu araştırmalar okul yöneticiliğinde teknoloji kullanımının öneminin her geçen gün arttığını göstermektedir. Milli Eğitim Bakanlığı'nın okul müdürlerinin hizmet öncesi ya da hizmet içi eğitimi ile ilgili olarak uygulamaya koyduğu herhangi bir yetiştirme programı bulunmamaktadır. Bu nedenle okul müdürü seçiminde teknoloji kullanımının

dikkate alınması oldukça önemlidir. Yazılı sınav konuları arasında teknoloji kullanımı yer almamaktadır. Sözlü sınavda ise ölçütler arasında yeniliklere ve teknolojik gelişmelere hâkimiyeti yer almaktadır. Buradan bakanlığın okul yöneticilerinde teknoloji kullanımını önemseydiği anlaşılmaktadır. Sözlü sınav uygulamasında adaylara teknoloji kullanımı ile ilgili sorular sormak yerine onların bu becerilerini ölçebilecek uygulamalara yer verilmesi daha doğru olacaktır.

Sözlü sınav değerlendirme ölçütleri ile ilgili olarak katılımcılar tarafından vurgulanan noktalardan bir diğeri, sözlü sınavda mevzuat sorularının yer almaması gerektiğidir. Sözlü sınavda ölçütler arasında yer alan mevzuat bilgisi ve uzmanlık düzeyi ile ilgili kapalı zarflarda yer alan mevzuat soruları sorularak adaylardan bu soruyu cevaplama istenmektedir. Mevzuat bilgisi ve uzmanlık düzeyi sözlü sınav puanının %20'sini oluşturmaktadır.

Katılımcıların sözlü sınavda mevzuat sorularının yer almamasını istemelerinin temel nedeni yazılı sınavda zaten mevzuat bilgisinin ölçüldüğü ve sözlü sınavda tekrar mevzuat bilgisinin ölçülmesine gerek olmadığıdır. Gürsel'e (2003) göre okul yöneticilerinin mevzuat hakkında genel bir bilgiye sahip olmasının yanında, sürekli uygulamak zorunda olduğu eğitim mevzuatına hâkim olması ve ihtiyaç duyduğunda bu mevzuatı kullanma yollarını bilmesi gerekir. Bursalıoğlu (1979) göre ise yönetici unutmamalıdır ki yasal metinler (yasa, tüzük, yönetmelik) örgütün amacını gerçekleştirmesine yarayan araçlardır. Yönetici mevzuata hâkim olmalı ve ihtiyaç duyduğunda bu mevzuatı kullanmalıdır fakat mevzuatın kölesi olmamalıdır. Bu açıdan bakıldığında okul müdürlerine yazılı sınavda mevzuat konuları ilgili sorular sorulduğu ve yeterliliklerinin ölçüldüğü görülmektedir. Aynı konuda tekrar sözlü sınavda sorular sorularak yeterliliğine bakılması aday açısından zor bir durumdur. Çünkü mevzuatla ilgili yeterli bilgi sahibi olsa bile sözlü sınavda zarftan çektiği soru bilmediği bir konudan gelebilir ve bu da adayın mevzuat bilgisi ile ilgili yeterliliğinin doğru biçimde ölçülmediği anlamına gelir. Zaten sözlü sınavda amaç adayların yazılı sınav ile ölçülemeyen yeterliliklerini ölçmek olduğu için yazılı sınav konularında yer alan bir ölçütün tekrar sözlü sınavda sorulmasının doğru olmadığı düşünülmektedir. Okul yöneticisi için önemli olan mevzuatı ezbere bilmekten çok uygulamada nasıl kullanacağını bilmektir. Bazı katılımcıların belirttiği gibi Türkiye'de mevzuat çok hızlı biçimde değişmektedir. Öte yandan çağımızda her türlü yasal metne her an ulaşmak

olanaklıdır. O halde yönetici mevzuatı ezbere bilmek yerine işlevsel biçimde okuyabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Sözlü sınavda böylesine bir yeteneğin sınanması daha doğru bir yaklaşım olabilecektir.

Sonuçlar, katılımcıların genel olarak sözlü sınavı yazılı sınavla ölçülemeyen yeterlilikleri ölçmesi bakımından olumlu bulduklarını ortaya koymaktadır. Benzer şekilde Günay (2004) ve Aytekin (2009) tarafından yapılan çalışmaların da okul yöneticilerinin seçiminde yapılacak olan sınavların hem yazılı hem de mülakat yani sözlü sınav şeklinde yapılmasının tercih edildiğini ortaya koyması bu araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Yazılı sınav ve sözlü sınavla adayların farklı yeterlilikleri ölçüldüğü için iki uygulama birbirini desteklemekte ve daha sağlıklı bir değerlendirme yapılabilmesine imkân vermektedir. Bu araştırma ile de ortaya konduğu gibi okul müdürü seçiminde yazılı sınavın yanında sözlü sınav uygulaması yapılması olumlu görülmekte ve desteklenmektedir.

Sözlü sınav uygulamasının olumsuz yanları ile ilgili olarak katılımcıların en fazla üzerinde durdukları nokta, siyasi etki ve adam kayırma olarak ifade edilmiştir. Günay (2004) tarafından yapılan araştırma okul yöneticilerinin seçiminde, siyasi etkinin ortadan kaldırılması için adil ve nesnel bir değerlendirmeyi sağlayan yazılı sınav sisteminin tercih edildiğini ortaya koymuştur. Buradan yola çıkarak yönetici seçiminde siyasi kayırma ile ilgili bir kaygının olduğu sonucuna varılabilir. Benzer şekilde Aytekin (2009) yaptığı çalışmada eğitim kurumlarına yönetici atamasında uygulanacak mülakat sınavının objektif olmasını ve sınavın amacına uygun olarak yapılmasını önermektedir. Cangir (2008), araştırmasında yönetici belirleme kriterlerinin iyi belirlenip, hakkaniyetle, siyasî müdahalelerden uzak ve işe göre personel seçimi yapılmasının uygun olacağını ifade etmektedir. Bu araştırmalar sözlü sınavlarda adayların objektif değerlendirme yapılıp yapılmadığı konusunda şüpheleri olduğunu göstermekte ve bu çalışmayı desteklemektedir. Ülkemizde sözlü sınav konusu gündeme geldiğinde çoğunlukla bu sınavların objektif şekilde yapılmayacağı, birilerinin mutlaka bir yerlerden bir torpil bularak istediği göreve atanacağı, zaten burada amacın istenen kişilerin istenilen kadroya atanması olduğu dillendirilir. Burada önemli nokta toplum olarak bu durumlarla sık karşılaşmış olması ve bu yüzden sözlü sınava genel olarak önyargı ile yaklaşılmasıdır. Bu araştırma sonuçları da müdür adaylarının sözlü sınavla ilgili en önemli olumsuzluğu siyasi etki olarak gördüklerini ortaya koymaktadır. Bu

noktada üst düzey yöneticilere ve politika belirleyicilere düşen görev tüm kurumlarda uygulanan sözlü sınavlarda değerlendirmelerin daha objektif yapılması için gerekli tedbirleri alarak adayların bu sınavlara güvenini arttırmak olmalıdır.

Sözlü sınav uygulamasının olumsuz yanlarının ortadan kaldırılması ile ilgili katılımcılar tarafından en çok vurgulanan öneri sesli ve görüntülü kayıt yapılmasıdır. Sezer ve Bilgin (2009) tarafından yapılan çalışmada sözlü sınavların elektronik ortamda görüntülü ve/veya sesli olarak kayıt altına alınarak etkin ve verimli bir yargısal denetiminin yapılmasının, hukuk devleti ilkesinin hayata geçirilmesi açısından son derece önemli olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca sözlü sınavların yargısal denetimi için gerekli tüm unsurların oluşturulmasını sağlamanın hukuka bağlı idarenin görevi olduğu dile getirilmiştir. Bu çalışmada da ifade edildiği gibi sözlü sınavların yargısal denetiminin sağlıklı yapılabilmesi için sözlü sınavların sesli ve görüntülü kayıt altına alınması gerekmektedir.

Sözlü sınav puanının okul müdürü atamasına etkisi ile ilgili olarak katılımcıların vurguladığı en önemli nokta sözlü sınav puanının etkisinin azaltılması yönündedir. Atama puanı hesaplanırken sınav puanının %70'i, sözlü sınavdan alınan puanın %30'u ve yönetmelik ekinde yer alan yönetici değerlendirme formundan alınan puanının tamamı değerlendirmeye alınmaktadır. Adaylar yazılı sınavda alınan puanın sözlü sınava göre daha objektif olduğunu düşünmekte ve bu nedenle sözlü sınav puanının etkisinin azaltılmasını istemektedir. Burada sözlü sınav komisyonuna seçilen üyelerden, sözlü sınav değerlendirme ölçütlerine kadar birçok konuda eksikliklerin olduğu görülmektedir. Sözlü sınavın okul müdürü atamasındaki %30'luk etkisi düşünülürse objektif değerlendirme yapılmadığı takdirde adayların çoğunun haksızlığa uğrayacağı görülecektir. Bu nedenle eğer sözlü sınav değerlendirme ölçütleri ve sözlü sınav komisyonuna seçilecek üyelerle ilgili herhangi bir düzenleme yapılmıyorsa, sözlü sınavın değerlendirmedeki etkisi mutlaka düşürülmeli ve değerlendirmenin objektifliği bu şekilde arttırılmalıdır.

Sözlü sınav puanının okul müdürü atamasındaki etkisi hakkında katılımcıların en çok vurguladığı önerileri objektif yapıldığında sözlü sınavın etki oranının artırılması gerektiği yönündedir. Buradan hareketle sözlü sınavla ilgili olarak katılımcıların objektif değerlendirme yapılmadığı konusunda şüphelerinin bulunduğu anlaşılmaktadır.

Sözlü sınavla ilgili olarak araştırma sonuçlarının ortaya koyduğu eksikliklerin düzeltilerek adayların sözlü sınava güvenlerinin artırılması ve değerlendirmenin objektifliği konusundaki şüphelerin azaltılması gerekir. Okul müdürü adaylarının sözlü sınava güveni arttığında sözlü sınavın değerlendirmedeki etkisinin artması herhangi bir sorun olarak görülmeyecek, aksine bu araştırma sonuçlarının ortaya koyduğu gibi adaylar sözlü sınavın değerlendirmedeki etki oranının artmasını destekleyecektir.

Sözlü sınav komisyonuna seçilecek üyeler konusunda katılımcılar öncelikle komisyonda eğitim yönetimi alanında akademisyen bulunması gerektiği yönünde öneri getirmişlerdir. Bunun dışında komisyon üyelerinin farklı illerde görev yapan yöneticiler arasından seçilmesi, komisyon üyelerinin seçiminde uzmanlık aranması ve komisyonda psikolog bulunması gerektiği katılımcılar tarafından vurgulanan diğer önerilerdir. Günay (2004) ve Aytekin (2009) yaptıkları çalışmalarda araştırmayı destekler nitelikte okul yöneticilikleri için yapılacak sözlü sınavın; MEB, ÖSYM ve üniversite öğretim üyelerinden oluşturulacak karma komisyonca yapılması gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Burada özellikle akademisyenlerin komisyonda yer alması adayların değerlendirmenin objektifliği konusundaki önyargılarını azaltacaktır.

Sözlü sınav komisyon üyeleri ile ilgili olarak katılımcılar üyelerin adaylarla tanışık olma ihtimalini ortadan kaldırmak için farklı illerde görev yapan yöneticiler olması gerektiğini vurgulamışlardır. Burada amaç, adaylarla komisyon üyelerinin önceden tanışık olma ihtimalinin ortadan kaldırılması ve değerlendirmenin daha nesnel yapılmasını sağlamaktır. Komisyon üyesinin aday hakkındaki değerlendirmesi ne kadar nesnel olursa olsun adayın görüşme esnasında karşısında tanıdığı birini gördüğü için daha rahat davranması bile sözlü sınavın nesnelliğine gölge düşürebilecektir. Bu nedenle komisyon üyelerinin farklı illerde görev yapan yöneticiler arasından seçilmesi değerlendirmenin daha nesnel ve adil yapılmasını sağlayabilir.

Komisyon üyeleri ile ilgili olarak üzerinde durulan noktalardan bir diğeri komisyona seçilecek üyelerde değerlendirme ölçütleri ile ilgili uzmanlıklarının olması gerektiğidir. Mülakat yapılırken adayın mesleki ve teknik yeterlilikleri değerlendiriliyorsa, komisyonda bu alanla ilgili yeterli bilgi ve deneyime sahip üyenin adayların bilgi ve becerilerini ortaya çıkarmak amacıyla komisyonda bulunması gerekir (Tınaz, 2009, s. 70). Yönetmelikte sözlü sınav komisyonuna üye seçerken herhangi bir

yeterlilikten söz edilmemektedir. Hâlbuki sözlü sınav uzmanlık gerektiren ve oldukça karmaşık bir süreçtir. Dolayısıyla komisyon üyeleri seçilirken bu konuda yeterliliği olan kişilerin görevlendirilmesi ya da komisyonda yer alacak üyelere sözlü sınav ve mülakat konusunda önceden eğitim verilmiş olması gerekir. Adayların karşısındaki komisyon üyelerinin işini profesyonelce yaptığına ve değerlendirmenin objektif olduğuna kanaat getirmesi önemlidir.

Komisyonda psikolog bulunması gerektiği yönündeki görüşlerin ağırlıklı olarak vurgulanan bir diğer nokta olduğu görülmektedir. Çapar (2011), çalışmasında mülakat komisyonunda bir psikolog bulunmasının özellikle adayların kişilik özellikleri konusunda katkı sağlayabileceği önerisini getirerek bu çalışmayı desteklemektedir. Bu noktada sözlü sınav komisyonunda bir psikolog bulunmasının adaylarda bulunan ve yöneticilik görevi ile bağdaşmayan bazı kişilik özelliklerinin ortaya çıkarılabilmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Örneğin agresif, iletişime kapalı, baskın karakterli, şiddet eğilimli kişilerin okul müdürlüğü yapması eğitim kurumu açısından problem yaratacaktır. Komisyonda psikolog bulunması bu tür kişilik özelliklerinin ortaya çıkarılabilmesinde oldukça faydalı olacaktır.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgularına dayalı olarak ortaya çıkan sonuçlar ve geliştirilen öneriler yer almaktadır.

Sonuçlar

Bu başlık altında, araştırmada elde edilen sonuçlar, araştırmanın alt amaçları ile koşut biçimde sunulmuştur.

- Katılımcılara göre, okul müdürlüğü için uygulanan sözlü sınavda adaylara örnek problem durumu verilerek çözüm getirmeleri istenmelidir. Ayrıca adaylara teknolojik yeterliliklerini sınavacak biçimde bilgisayar uygulamaları yaptırılmalı ve mevzuat bilgisi sözlü sınavın değerlendirilmesinde belirleyici olmamalıdır.
- Katılımcılara göre sözlü sınav uygulamasının olumlu yönü, adayların yazılı sınavla ölçülemeyen yeterliliklerini ölçebiliyor olmasıdır.
- Katılımcılara göre sözlü sınav uygulamasının olumsuz yönü değerlendirmede siyasi etkinin olmasıdır.
- Katılımcılara görev sözlü sınav uygulamasının olumsuz yanlarının düzeltilmesi için görüntülü ve sesli kayıt yapılmalıdır.
- Katılımcılara göre sözlü sınav yazılı sınav kadar nesnel olmadığı için okul müdürü atamasına etki oranı azaltılmalıdır. Fakat sözlü sınav değerlendirmesi objektif yapılırsa bu durumda okul müdürü atamasına etki oranı arttırılmalıdır.
- Katılımcılara göre sözlü sınav komisyonuna seçilecek üyeler arasında mutlaka akademik personel bulunmalıdır. Ayrıca komisyon üyeleri farklı illerde görev yapan yöneticilerden seçilmeli, komisyon üyelerinin değerlendirme ölçütleri konusunda uzmanlığı olmalı ve komisyonda psikolog bulunmalıdır.

Öneriler

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak şu öneriler getirilebilir:

- Yönetici seçimi ile ilgili sözlü sınavlarda örnek problem durumlarına geliştirilecek çözüm önerileri, yönetici adayları için önemli bir seçim ölçütü olabilecektir. Bu nedenle Milli Eğitim Bakanlığı sınav içeriğine örnek problem durumlarına yönelik çözüm önerilerini ekleyebilir. Örneğin, okulda sıkça

yaşanabilecek olan sorunlu öğrenci, öğretmen ya da velilere ilişkin senaryoları üretilip çözüme ilişkin yaklaşımlar değerlendirmeye alınabilir.

- Araştırma sonuçlarının gösterdiği gibi adaya teknolojiyi kullanma konusunda soru sormak yerine en çok kullandığı bilgisayar programları ile ilgili uygulamalı sorular sorularak değerlendirme yapılabilir.
- Araştırma sonuçlarının gösterdiği gibi mevzuat bilgisi ve uzmanlık düzeyi yazılı sınavda ölçüldüğü için sözlü sınav değerlendirme ölçütleri arasından çıkarılabilir.
- Sözlü sınavın objektifliği ile ilgili adaylardaki önyargıları ortadan kaldırmak için araştırma sonuçlarının da gösterdiği gibi sözlü sınavın yargı denetimine açık olabilmesi için sözlü sınavda görüntülü ve sesli kayıt yapılması sağlanabilir.
- Sözlü sınav komisyonuna seçilecek üyelerin yeniden değerlendirilmesi yararlı olacaktır. Araştırma sonuçlarının gösterdiği gibi sözlü sınav komisyonunda eğitim yönetimi alanından akademisyen bulunması sağlanabilir. Benzer şekilde sözlü sınav komisyonuna seçilen üyeler farklı illerde görev yapan yöneticiler arasından seçilmesi değerlendirmenin daha nesnel yapılmasını sağlayabilecektir. Son olarak sözlü sınav komisyonunda bir psikolog bulunması agresif, iletişime kapalı, baskın karakterli, şiddet eğilimli kişilerinin sahip olduğu bu olumsuz kişilik özelliklerinin ortaya çıkarılabilmesini sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

- Açıkalm, A. (1998). *Toplumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Açıkalm, A. Şişman, M. ve Turan S. (2007). *Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegem Akademi.
- Ada, Ş. ve Küçükali, R. (2009). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Akın, U. (2012). Okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi: Türkiye ve seçilmiş ülkelerden farklı uygulamalar, karşılaştırmalar. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 12, 1-30.
- Aksoy, H. H. (16-17 Mayıs 2002). *ABD’de okul yöneticilerinin istihdamında aranan nitelikler, koşullar ve ücretleri*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu’nda sunuldu, Ankara.
- Aslan, N. (2009). *Avrupa birliği ülkelerinde ve Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atanmalarının karşılaştırılması ve bir model önerisi*. Yüksek lisans tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Aydın, İ. P. (16-17 Mayıs 2002). *Amerika birleşik devletlerinde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yönetici geliştirme akademisi örneği*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu’nda sunuldu, Ankara.
- Aydın, M. (2007). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- Aykut, C. M. (2006). *Türkiye ve ABD’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinin karşılaştırılması*. Yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Aytaç, T. (2000). *Okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Aytekin, Z. (2009). *Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması konusunda öğretmenlerin görüşleri*. Yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bakioğlu, A. ve Elverici, S. (2013). Finlandiya eğitim sistemi. A. Bakioğlu (Editör). *Karşılaştırmalı eğitim yönetimi* (s. 89–124). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Balcı, A. (2011). *Etkili okul, okul geliştirme kuram uygulama ve araştırma*. Ankara: Pegem A kademi.
- Başaran, İ.E. (2000). *Yönetim*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Binbaşioğlu, C. (1988). *Eğitime giriş*. Ankara: Binbaşioğlu Yayınları.
- Bottoms, G. ve O'Neill, K. (2001). *Preparing a new breed of school principal: it's time for action*. Atlanta: Southern Region Educational Board.
- Bozkurt, N. (2005). *Türkiye ve bazı avrupa birliği ülkelerinde okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atanma süreçlerinin karşılaştırılması*. Yüksek lisans tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- 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.
- Bursalioğlu, Z. (1978). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.
- Bursalioğlu, Z. (1979). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bush, T. ve Jackson, D. (2002). A preparation for school leadership: International perspectives. *Educational Management, Administration Leadership*. 30, 417–429.
- Büyüköztürk, Ş. Çakmak, E.K. Akgün, Ö.A. Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.

- Can, N. ve Çelikten, M. (2000). Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi süreci. *Milli Eğitim Dergisi*. 148. http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/148/11.htm adresinden alınmıştır.
- Cangir, A. O. (2008). *Eğitim kurumlarında yöneticilerin eğitimi ile ilgili milli eğitim politikaları ve uygulanışı*. Yüksek lisans tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Varolan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274. <http://gefad.gazi.edu.tr/window/dosyapdf/2005/2/2005-2-249-274-15-necaticemaloclu.pdf> adresinden alınmıştır.
- Çapar, S. (2011). Kaymakamlık Adaylığı Giriş Süreci Üzerine Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 473. [http://www.arem.gov.tr/ortak_icerik/arem/Makale/Kaymakam%20Adayligi-Giris\(Capar\).pdf](http://www.arem.gov.tr/ortak_icerik/arem/Makale/Kaymakam%20Adayligi-Giris(Capar).pdf) adresinden alınmıştır.
- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetim*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çelik, V. (16-17 Mayıs 2002). *Eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına yön veren temel eğilimler*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu’nda sunuldu, Ankara.
- Çetin, C. (1990). *Personel seçiminde görüşme*. İstanbul: Çağlayan Basımevi.
- Çevik, A. (2010). *İnsan kaynağı seçme sürecinde mülakat ve mülakat hataları*. Yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Çınkır, Ş. (16-17 Mayıs 2002). *İngiltere’de okul müdürlerinin yetiştirilmesi*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu’nda sunuldu, Ankara.
- Demir, S. B. ve Pınar, M. A. (2011). 2011 Yılı yönetici atama ve yer değiştirme yönetmeliğinin içeriğine ve puanlama ölçütlerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin incelenmesi. *Turkish Studies*, 8/6, 123-143. http://www.turkishstudies.net/Makaleler/183915775_10Demir%20Sel%c3%a7u k%20Be%c5%9fir%20sos.-123-143.pdf adresinden alınmıştır.

- Demirel, Ö. ve Kaya, Z. (Ed). (2011). *Eğitim bilimine giriş*. Ankara: Pegem Akademi.
- Demirel, Ö. (2012). *Eğitim sözlüğü*. Ankara: Pegem Akademi.
- Erdoğan, İ. (1990). *İşletmelerde kişi değerlendirilmede psikoteknik*. İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, No: 136.
- Erdoğan, İ. (1994). *Personel seçiminde mülakat teknikleri*. İstanbul: Beta Yayınları
- Erdoğan, İ. (2002). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2006). *Çağdaş eğitim sistemleri*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ergişi, K. (2005). *Bilgi teknolojilerinin okulda etkin kullanımı ile ilgili okul yöneticilerinin teknolojik yeterliliklerinin belirlenmesi*. Yüksek lisans tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Eves, S. (2008). *Okul yöneticilerinin iş doyumları ve problem çözme becerileri arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Fidan, N.ve Erden, M. (1998). *Eğitime giriş*. İstanbul: Alkım Kitabevi.
- Günay, E. (2004). *Eğitim kurumlarına yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi*. Yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gürsel, M. (2003). *Okul yönetimi*. Konya: Eğitim Yayınları.
- Hale, E. L. ve Moorman, H. N. (2003) *Preparing school principals : A National perspective on policy and program innovations*. Institute For Educational Leadership Washington, D.C.
- Harmancı, F. M. (2011). Amerika birleşik devletleri eğitim sistemi. A. Balcı (Editör). *Karşılaştırmalı eğitim sistemleri* (s. 31–47). Ankara: Pegem Akademi.
- Helvacı, M. A. (2005). *Eğitim örgütlerinde değişim yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2012). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama.* (çev. ed. S. Turan). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. (Eserin orijinali 2005’de yayımlandı.)

<http://www.kamuajans.com/egitimpersoneli/haber/flas-yonetici-atamalar-sil-bastan-38271.html>. adresinden alınmıştır.

<http://www.memurlar.net/haber/106712/>.adresinden alınmıştır.

<http://www.tdk.gov.tr>. adresinden alınmıştır.

Ilgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi.* İstanbul: Beta Yayınevi.

Kale, M. (2010). Eğitimin temel kavramları. E. Karip (Editör). *Eğitim bilimine giriş.* (s. 2-18). Ankara: Pegem Akademi.

Kalyoncu, İ. (16-17 Mayıs 2002). *Sınav kazanan okul yöneticisi adaylarının sınav sonrası yetiştirilmeleri.* 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu’nda sunuldu, Ankara

Karşlı, M. D. (2006). *Etkili okul yöneticiliği.* İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.

Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim yönetimi kuram ve türkiye’deki uygulama.* Ankara: TODAİE Yayınları.

Kelley, C ve Peterson, K. (2000). *The work of principals and their preparation : addressing critical needs for the 21st century.* National Center On Education And The Economy.

Korkmaz, T. (2005). *Türkiye ve ingiliz eğitim sistemlerinin karşılaştırılması.* Yüksek lisans tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Kurt, T. (2009). *İlköğretim yöneticilerinin problem çözme yeterliliği.* Yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

MEB (1993). *XIV. Milli Eğitim Şurası Kararları.*
http://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2012_06/06021433_14_sura.pdf
adresinden alınmıştır

Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer

Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik (1998). Resmi Gazete (23.09.1998). Sayı: 23472

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. (2004). Resmi Gazete (11.01.2004) Sayı: 25343

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği (2007). Resmi Gazete (13.04.2007). Sayı: 26492

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Yönetmeliği. (2008). Resmi Gazete (24.04.2008) Sayı: 26856

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik (2009). Resmi Gazete (13.08.2009). Sayı: 27318

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği (2013a). Resmi Gazete (28.02.2013). Sayı: 28573

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği (2013b). Resmi Gazete (04.08.2013). Sayı: 28728.

Okutan, M. (2003). Okul müdürlerinin idari davranışları. *Milli Eğitim Dergisi*, 157. http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/157/okutan.htm

Okutan, M. (2012). *Eğitim yönetiminde ve denetiminde örnek olaylar*. Ankara: Pegem Akademi.

Özberk, S. (2010), *Türkiye ve bazı avrupa birliği ülkelerinde okul yöneticilerinin yetiştirilme programları ve atanmaları*. Yüksek lisans tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Özdem, G. , Bülbül, T. ve Güngör, S. (16-17 Mayıs 2002). *Eğitim yönetimi planlaması teftişi ve ekonomisi anabilim dalı tezsiz yüksek lisans programına devam eden öğretmen ve okul yöneticilerinin programa ilişkin görüşlerinin*

değerlendirilmesi. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu'nda sunuldu, Ankara

Özdemir, S. (Ed). (2010). *Türk eğitim sistemi ve okul yöneticiliği.* Ankara: Pegem Akademi.

Özdemir, S. (Ed). (2013). *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama.* Ankara: Pegem Akademi.

Özden, Y. (2002). *Eğitimde yeni değerler, eğitimde dönüşüm.* Ankara: Pegem Akademi.

Özgen, H. ve Yalçın, A. (2011). *İnsan kaynaklarının yönetimi.* Adana: Nobel Yayıncılık.

Özmen, F. (16-17 Mayıs 2002). *Okul müdürünün yetiştirilmesi- gelişmiş ülkelerdeki uygulamalardan örnekler.* 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu'nda sunuldu, Ankara.

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. http://www.sobiad.org/ejournals/dergi_SBD/arsiv/2010_1/04fatma_ozmen.pdf. adresinden alınmıştır.

Sezer, Y. ve Bilgin, H. (2009). Sözlü sınavların yargısal denetimi. *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, 86, 168-187. <http://tbbdergisi.barobirlik.org.tr/m2010-86-580> adresinden alınmıştır.

Silman, F. ve Ada Ş. (2010). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi.* Ankara: Lisans Yayıncılık

Sönmez, V. (2010). *Program geliştirmede öğretmen el kitabı.* Ankara: Anı Yayıncılık.

Süngü, H. (2011). Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere'de okul müdürlerinin atanması ve yetiştirilmesi. *Sakarya University Journal Of Education*, 33-48. <http://www.suje.sakarya.edu.tr/index.php/suje/article/view/37/37>. adresinden alınmıştır.

- Şimşek, H. (2004). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: karşılaştırmalı örnekler ve Türkiye için öneriler. <http://okul.selyam.net/docs/index-20027.html> adresinden alınmıştır.
- Şimşek, Y. (2005). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde mükemmellik arayışı*. Ankara : Pegem Akademi.
- Şişman, M. (2007). *Eğitim bilimine giriş*. Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman, M. (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tarhan, Z. (2006). *Mülakat hataları ve mülakat sürecine etkisi*. Yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tayanç, T. (2000). *Okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2011). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Thody, A., Papanoum, Z., Johansson, O. ve Pashiardis P. (2007). School principal preparation in Europe. *International Journal of Educational Management*. 21 (1), 37–53.
- Tınaz, P. (2009). *Çalışma yaşamında örnek olaylar*. İstanbul: Beta Yayınevi
- Tortop, N. (2005). *Kamu personel yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Turan, S. (2002). Teknolojinin Okul Yönetiminde Etkin Kullanımında Eğitim Yöneticisinin Rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8(2), 278-281. <http://kuey.net/index.php/kuey/article/view/504> adresinden alınmıştır.
- Türkmen, Ş. (2003). *Okullarda yönetim etkinlikleri*. Ankara: Alp Yayınları.
- Vural, A. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin seçiminde kullanılan ölçütler ile ilgili yönetici ve öğretmen alguları*. Yüksek lisans tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Yavuz, N. (2013). *Özel ve devlet ilkokullarında görev yapan okul yöneticilerinin problem çözmedeki yeterliliği*. Yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Yetkin, C. (2006). *Yetkinlik bazlı mülakat ile kariyer değerleri arasındaki ilişki ve bir uygulama*. Yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2004). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara. Seçkin Yayıncılık.

EKLER

Ek 1: Görüşme Formu

Ek 2: Yazarın Özgeçmişi

Ek 3: Kodlanmış Katılımcı Kişisel Bilgilerine İlişkin Veriler

Ek 1. Görüşme Formu**EĞİTİM KURUMLARINA MÜDÜR SEÇİMİNDE UYGULANAN SÖZLÜ
SINAVA KATILMIŞ EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN SINAVA İLİŞKİN
GÖRÜŞLERİ**

Sayın Okul Müdürü / Müdür Yardımcısı

Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim kurumlarına müdür seçiminde uygulanan sözlü sınava katılmış eğitim yöneticilerinin sınava ilişkin görüş ve düşüncelerini değerlendirmek amacıyla bir tez çalışması yürütmekteyim. Bu amaçla aşağıda yer alan görüşme soruları geliştirilmiştir. Çalışmanın amacına ulaşması için değerli görüş ve düşüncelerinize ihtiyaç duyulmaktadır. Kişisel bilgileriniz kesinlikle saklı tutulacak, isterseniz görüşme kayıt altına alınacak ve görüşme yaklaşık yirmi dakika sürecektir. Aşağıda yer alan sorulara içtenlikle vereceğiniz yanıtlar ve görüşleriniz araştırmanın amacına ulaşmasına büyük katkı sağlayacaktır.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Hüseyin EROL
Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi
e-posta: huseyinerol66@hotmail.com
Tel (İş): 03567788258 Tel: (Cep) 05056729046

BÖLÜM I**KİŞİSEL BİLGİLER**

1- Cinsiyetiniz Kadın Erkek

2- Yaşınız

1. 25 yaş ve altı 2. 26-30 Yaş 3. 31-35 Yaş 4. 36-40 Yaş 5. 41 yaş ve üstü

3- Şu Andaki Göreviniz

1. Müdür 2. Müdür Başyrd/ Müdür Yrd.

4- Yöneticilikteki Kıdeminiz

1. 5 yıl ve altı 2. 6-10 yıl 3. 11-15 yıl 4. 16-20 yıl 5. 21 yıl ve üstü

BÖLÜM II

GÖRÜŞME SORULARI

- 1- Sözlü sınav konuları ile ilgili olarak ne düşünüyorsunuz? Sizce sözlü sınav konuları neler olmalıdır?
- 2- Okul müdürü atamasında sözlü sınav uygulamasının olumlu yanları var mı? Varsa sizce bunlar nelerdir?
- 3- Okul Müdürü atamasında sözlü sınav uygulamasının olumsuz yanları var mı? Varsa sizce bunlar nelerdir?
- 4- Sözlü sınav uygulamasında gördüğünüz olumsuzlukların düzeltilmesi için neler önerirsiniz?
- 5- Sözlü sınav puanının okul müdürü atamasındaki etkisi hakkında ne düşünüyorsunuz? Sözlü sınav puanının okul müdürü atamasındaki etkisi ne oranda olmalıdır?
- 6- Sözlü sınav değerlendirme komisyonuna seçilecek üyeler hakkında ne düşünüyorsunuz? Sözlü sınav komisyonuna seçilecek üyeler sizce kimler olmalıdır?

Ek 2. Özgeçmiş

ÖZGEÇMİŞ

| | |
|---------------------------|--|
| Adı Soyadı | Hüseyin EROL |
| Kişisel Bilgiler | Uyruğu: T.C. Doğum Tarihi ve Yeri: 22.06.1980 / Yozgat |
| İletişim Bilgileri | Tel: 0 505 672 90 46 E-posta: huseyinerol66@hotmail.com |
| Öğrenim Bilgileri | Lise: 1994- 1998 Prof. Dr. Necati Erşen Anadolu Öğretmen Lisesi Lisans: 1998–2003 Orta Doğu Teknik Üniversitesi Eğitim Fakültesi Fen Bilgisi Öğretmenliği Yüksek Lisans: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı |
| İş Deneyimi | 2003-2007: Milli Eğitim Bakanlığı Erzincan İli Otlukbeli İlçesi Fatih PİO Fen Bilgisi Öğretmenliği 2007-2010: Milli Eğitim Bakanlığı Tokat İli Erbaa İlçesi Tepeşehir YİBO Fen Bilgisi Öğretmenliği 2010- 2014: Milli Eğitim Bakanlığı Tokat İli Erbaa İlçesi Tanoba Kasabası Tanoba Ortaokulu Müdür Yardımcısı 2014- halen: Milli Eğitim Bakanlığı Hatay İli Antakya İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Şube Müdürü |

Ek 3. Katılımcıların Kodlanmış Kişisel Bilgilerine İlişkin Veriler

| Kodlanmış Katılımcı No | Cinsiyet | Yaş | Yöneticilik Görevi | Yöneticilikteki Kıdemi |
|------------------------|----------|----------------|--------------------|------------------------|
| K1 | Erkek | 31-35 Yaş | Müdür Yrd. | 5 Yıl ve Altı |
| K2 | Erkek | 36-40 Yaş | Müdür | 11-15 Yıl |
| K3 | Erkek | 41 Yaş ve Üstü | Müdür | 21 Yıl ve Üstü |
| K4 | Kadın | 41 Yaş ve Üstü | Müdür Yrd. | 6-10 Yıl |
| K5 | Erkek | 36-40 Yaş | Müdür Yrd. | 11-15 Yıl |
| K6 | Erkek | 36-40 Yaş | Müdür Yrd. | 5 Yıl ve Altı |
| K7 | Erkek | 36-40 Yaş | Müdür Yrd. | 6-10 Yıl |
| K8 | Erkek | 36-40 Yaş | Müdür Yrd. | 6-10 Yıl |
| K9 | Erkek | 36-40 Yaş | Müdür | 16-20 Yıl |
| K10 | Erkek | 36-40 Yaş | Müdür | 6-10 Yıl |
| K11 | Erkek | 36-40 Yaş | Müdür Yrd. | 5 Yıl ve Altı |
| K12 | Erkek | 31-35 Yaş | Müdür | 6-10 Yıl |
| K13 | Erkek | 41 Yaş ve Üstü | Müdür Yrd. | 11-15 Yıl |
| K14 | Erkek | 36-40 Yaş | Müdür Yrd. | 16-20 Yıl |
| K15 | Erkek | 31-35 Yaş | Müdür Yrd. | 11-15 Yıl |
| K16 | Erkek | 41 Yaş ve Üstü | Müdür Yrd. | 6-10 Yıl |
| K17 | Erkek | 36-40 Yaş | Müdür Yrd. | 5 Yıl ve Altı |
| K18 | Erkek | 41 Yaş ve Üstü | Müdür Yrd. | 6-10 Yıl |
| K19 | Erkek | 36-40 Yaş | Müdür Yrd. | 11-15 Yıl |
| K20 | Erkek | 31-35 Yaş | Müdür | 6-10 Yıl |
| K21 | Erkek | 41 Yaş ve Üstü | Müdür | 16-20 Yıl |
| K22 | Kadın | 36-40 Yaş | Müdür | 16-20 Yıl |
| K23 | Kadın | 26-30 Yaş | Müdür | 5 Yıl ve Altı |
| K24 | Erkek | 31-35 Yaş | Müdür | 6-10 Yıl |
| K25 | Erkek | 41 Yaş ve Üstü | Müdür | 21 Yıl ve Üstü |
| K26 | Erkek | 41 Yaş ve Üstü | Müdür | 16-20 Yıl |
| K27 | Erkek | 41 Yaş ve Üstü | Müdür | 21 Yıl ve Üstü |
| K28 | Erkek | 36-40 Yaş | Müdür | 6-10 Yıl |
| K29 | Erkek | 36-40 Yaş | Müdür | 16-20 Yıl |
| K30 | Erkek | 31-35 Yaş | Müdür Yrd. | 6-10 Yıl |