International Online Journal of Educational Sciences, 2015, 7 (4), 208-222

iojes
www.iojes.net

International Online Journal of Educational Sciences

ISSN: 1309-2707

Opinions of School Administrators about the Oral Exam Carried out to Select School Principals[1]

Hüseyin Erol[2] and Uğur Akın[3]

[2] *Directorate of National Education, Hatay, Turkey;* [3] *Gaziosmanpaşa University, Faculty of Education, Tokat, Turkey*

ARTICLE INFO

Article History:
Received 23.06.2015
Received in revised form 29.07.2015
Accepted 16.08.2015
Available online 12.09.2015

ABSTRACT

The purpose of this research is to find out the opinions of school administrators having taken part in the oral exams carried out to select school principals. The research has been carried out on the basis of qualitative research. The workgroup of the research is comprised of 30 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. Semi-structured interview technique was used. The data was collected through face to face interviews. Data was analyzed through the content analysis method. The results of the research, it was expressed the participants found the application of oral exams positive. Furthermore it has been expressed heavily that there must be make some regulation about the criteria of oral exam evaluations, the candidates who are going to be selected to the oral exam committee and increasing the objectivity of oral exams. Lastly the effect of the oral exam application over the appointment of principals must be evaluated again and it must be determined a new effect ratio. Based on the results of the research, it is suggested that the criteria of oral exam evaluations be reviewed a new 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.

© 2015 IOJES. All rights reserved

Keywords:
School administrator, administrator selection, oral exam

Extended Summary

Purpose

Expectations from school principals have extremely changed after 1980's, the era of mega trends. Having capacity of strategic planning, being able to see events from a wide perspective, making school a part of lifelong learning, and the like (Balcı, 2011, p.133). Principals have had to take new roles about changes like technological developments, total quality management, organizational learning (Çelik, 2000, p.142). The question is that how can we select such principals. In Turkey, an oral exam is on use and there are some suspicions that this exam is appropriate to select like principals or not. The purpose of this research is to find out the opinions of school administrators 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.

Method

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

[1] This article was written based on the master thesis made by Hüseyin Erol in supervision of Asst. Prof. Dr. Uğur Akın.

Corresponding author's address: Gaziosmanpaşa University, Faculty of Education, Tokat, Türkiye
Telephone: 0090 356 252 16 16 / 3630
Fax: 0090 356 252 15 46
e-mail: akinuur@gmail.com

DOI: http://dx.doi.org/10.15345/iojes.2015.04.014

© 2015 International Online Journal of Educational Sciences (IOJES) is a publication of Educational Researches and Publications Association (ERPA)

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 developed by the researcher. Data was analyzed through the content analysis method.

Results

It has been observed that the opinions of educational institutions regarding oral exams carried out to select principals for the institutions of education are grouped under six themes. 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.

Discussion and Conclusion

Results reveal that, school principals' having problem solving skills is very important for educational institutions. For this reason, it can be suggested that in oral exams there may be questions exploring candidates' problem solving skills. Technology using skills are also important for principal selection. But technological issues are not included in written exam. On the other hand, being competent about innovations and technology is a criterion in oral exam. It is understood from this point, ministry of national education care about technology use. But application based technological questions may be more suitable rather than orally answered ones. Oral exams may be tape and/or video recorded to handle fairness related problems about oral exams and to sustain an effective judicial control. There is not any competency criterion in regulations about selection members to oral exam committee. Whereas oral exam is a very complex issue and requires high expertise. Thereby, competent members must be selected to these committees or at least members must be educated about oral exam techniques. Because it is important that candidates know committee members are competent, do their work professionally, and the evaluation is objective.

Okul Yöneticilerinin Okul Müdürlerinin Seçiminde Uygulanan Sözlü Sınava İlişkin Görüşleri[1]

Hüseyin Erol[2] ve Uğur Akın[3]

[2] *Milli Eğitim Müdürlüğü, Hatay, Türkiye;* [3] *Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Tokat, Türkiye*

MAKALE BİLGİ

Makale Tarihçesi:
Alındı 23.06.2015
Düzeltilmiş hali alındı 29.07.2015
Kabul edildi 16.08.2015
Çevrimiçi yayınlandı 12.09.2015

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, okul müdürü seçiminde uygulanan sözlü sınav hakkında sözlü sınava katılmış okul yöneticilerinin görüşlerini incelemek, araştırma 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 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırma verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen görüşme formu ile yüz yüze görüşme yapılarak toplanmıştır. Veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda katılımcıların genel olarak sözlü sınav uygulamasını olumlu buldukları belirlenmiştir. Bunun yanında sözlü sınav değerlendirme ölçütleri, sözlü sınav komisyon üyelerinin seçimi ve sözlü sınavın objektifliğinin arttırılması konularında düzenlemeler yapılması gerektiği yönündeki görüşlerin ağırlıklı olarak ortaya konulduğu belirlenmiştir. Ayrıca sözlü sınavın okul müdürü atamasına etki oranı ile ilgili olarak yeni bir değerlendirme oranı belirlenmesi gerektiği tespit edilmiştir. Bu bulgulara dayalı olarak öneriler geliştirilmiştir.

© 2015 IOJES. Tüm hakları saklıdır

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

Giriş

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 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. 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). Okul yöneticisinin

[1] Bu makale Hüseyin Erol tarafından Yrd. Doç. Dr. Uğur Akın danışmanlığında yapılan yüksek lisans tezine dayalı olarak yazılmıştır.

Sorumlu yazarın adresi: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Tokat, Türkiye
Telefon: 0090 356 252 16 16 /3630
Faks: 0090 356 252 15 46
e-posta: akinuur@gmail.com

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 (Ilgar, 2005, s.91). 1980'lerden sonra yaşanan mega eğilimlerle birlikte iki binli yılların okul yöneticilerinden yeni roller beklendiği anlaşılmaktadır. Bu rollerden bazıları stratejik planlama kapasitesine sahip olma, olaylara geniş çerçeveden bakabilme, 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. Sözlü sınav, hiçbir ölçüt olmadan 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. Yönetmeliğe göre sözlü sınav değerlendirme ölçütleri şunlardır:

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. Yönetmelikte sözlü sınav komisyonunun 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.

Bu araştırmanın verileri toplandıktan sonra ilgili yönetmelik bir kez daha değişmiş ve 10 Haziran 2014'te Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin

Yönetmelik çıkarılarak bu alanda bir düzenlemeye daha gidilmiştir. Bu yönetmeliğin öncekinden en önemli farkı ise yazılı sınavın kaldırılarak sözlü sınavın daha da ağırlıklı hale getirilmesi olmuştur.

4 Ağustos 2013 tarihli yönetmeliğe göre yapılan sözlü sınav uygulaması sendikalar tarafından yargıya taşınmış ve birçok ilde mahkemeler yürütmeyi durdurma kararı vermiştir. Sözlü sınav uygulaması da farklı sorunları beraberinde getirmiştir. Bu araştırmanın amacı, okul müdürü atanmasında 4 Ağustos 2013 tarihli yönetmeliğe göre uygulanan sözlü sınava katılmış okul yöneticilerinin sınava ilişkin görüşlerini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıda yer alan sorulara cevap aranmıştır:

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

Yöntem

Araştırma Modeli

Araştırmada nitel yöntem kullanılmıştır. Araştırma Ağustos 2013 yönetmeliğiyle uygulamaya koyulan sözlü sınav uygulamasının ele alındığı bir durum çalışması olarak desenlenmiştir. 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 & Şimşek, 2008). Yarı yapılandırılmış görüşmeler, hem sabit seçenekli cevaplamayı 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 & Demirel, 2013, s.152). Bu gerekçelerle yarı yapılandırılmış görüşme tercih edilmiştir.

Çalışma Grubu

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

Tablo 1. Çalışma grubunda yer alan yöneticilere ilişkin demografik veriler

Değişken	Kategori	*f*
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
Yaş	26–30	1
	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 okul yöneticisi kadın, 27 okul yöneticisi erkektir. 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.

Görüşme Formu

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 taramasına dayalı olarak görüşme formunda yer alması düşünülen soru havuzu belirlenmiş ve taslak form oluşturulmuştur. Hazırlanan taslak formla ilgili olarak 4 öğretim üyesi, 2 araştırma görevlisi ve 2 Türkçe öğretmeninden uzman görüşü alınmıştır. Uzman görüşleri doğrultusunda sorularda açıklık ve anlaşılırlık, sorunun araştırmanın amacına amaca hizmet etmesi gibi konulara ilişkin düzeltmeler yapılmıştır. Görüşme formuna son şekli verilerek hazırlanan görüşme soruları katılımcılara yöneltilmiştir. Nihai görüşme formu 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların kişisel bilgilerinin yer aldığı 4 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde okul müdürü seçiminde uygulanan sözlü sınavla ilgili 6 soru bulunmaktadır.

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, ses kaydı yapılmasını istemeyen katılımcıların cevapları ise not tutma tekniği kullanılarak kayıt altına alınarak veriler elde edilmiştir. Görüşmeler Kasım-Aralık 2013 tarihleri arasında yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların kendilerini rahat hissedebileceği ve görüşlerini içtenlikle açıklayabilecekleri bir görüşme ortamı sağlanmasına özen gösterilmiştir.

Verilerin Çözümlenmesi

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. İçerik analizi kapsamında öncelikle tüm yöneticilerin birinci soruya ilişkin yanıtları okunmuştur. Bu sırada farklı her görüş bir kategori olarak belirlenmiştir. Aynı anlama gelen görüşler için ortak ifadeler oluşturularak nihai kategoriler belirlenmiştir. Katılımcıların görüşlerinin ne yönde olduğunu belirlemek üzere de tekrar eden kategorilerin tekrarlanma sıklığı not edilmiştir. Bu işlem tüm sorular için tekrarlanmıştır.

Araştırmanın geçerliği ve güvenirliğini arttırmak için araştırmanın tüm süreci makalede ayrıntılarıyla sunulmaya çalışılmıştır. Ayrıca araştırmanın iç güvenirliği 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 güvenirliği arttırılmaya çalışılmıştır. Son olarak araştırmada elde edilen bulgular araştırmaya katılan 5 yönetici adayı ile görüşülerek teyit ettirilmiştir. Ayrıca, veri toplama aracının güvenirliğini 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.

Bulgular

Sözlü Sınav Değerlendirme Ölçütlerine İlişkin Bulgular

Katılımcılara sözlü sınav değerlendirme ölçütleri ile ilgili olarak ne düşündükleri ve sözlü sınav değerlendirme ölçütlerinin neler olması gerektiği sorulmuştur. Soruya verilen cevaplar ve bunların tekrarlanma sıklığı Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Sözlü sınav değerlendirme ölçütlerine ilişkin görüşler

Sıra	Kategori	*f*
1	Örnek problem durumu verilmeli	21
2	Bilgisayarda temel düzeyde uygulama yapılmalı	16
3	Mevzuat bilgisi sorulmamalı	13
4	Eğitimle ilgili projeleri sorulmalı	12
5	Her ölçütle ilgili farklı sorular sorulmalı	11
6	Ölçütlere göre objektif değerlendirilme yapmak zor	8
7	Yöneticilik alanındaki başarılar değerlendirilmeli	8
8	Genel kültür soruları yer almamalı	6
9	Yöneticinin akademik kariyeri değerlendirilmeli	5
10	Mevzuat ve genel kültür bölümlerinin oranı arttırılmalı	5
11	Yoruma açık sorular sorulmamalı	3
12	Eğitim yönetimi ile ilgili sorular sorulmalı	3
13	Mevzuat dışındaki bölümlerin oranı azaltılmalı	3
14	Mevzuat ve genel kültür bölümlerinin oranı azaltılmalı	2
15	Adayın fiziksel görünümü önemli olmalı	2
16	Aday sözlü sınava gelirken yanında CV getirmeli	1
17	Adayın yöneticilik kıdemi değerlendirmeye alınmalı	1
18	Fiziksel görünüm değerlendirmeye alınmamalı	1
19	Yabancı dil bilgisi değerlendirmeye alınmalı	1

Tablo 2'de görüldüğü gibi yöneticilerin değerlendirme ölçütleri arasında yer almasını görece en çok istediği ölçütler; örnek problem durumu verilmesi (*f*= 21), bilgisayarda temel düzeyde uygulama yaptırılması (*f*= 16), mevzuat bilgisi sorulmaması (*f*= 13), eğitimle ilgili projelerinin sorulması (*f*= 12) ve her ölçütle ilgili farklı sorular sorulması (*f*= 11) şeklinde sıralanmaktadır. Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların en çok üzerinde durduğu ölçütün örnek problem durumu verilmesi olduğu görülmektedir. Katılımcıların örnek problem durumu verilmesi ile ilgili görüşlerini ortaya koyan ifadelerden biri aşağıdaki şekildedir:

12. Katılımcı: "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 öncelikleriniz ne olurdu? Eğitime katkınız ne olurdu?" gibi sorular sorulabilir."

Ölçütler arasında yer alan teknolojiyi kullanma konusunda bilgisayarda temel düzeyde uygulama yapılması katılımcılar tarafından vurgulanan bir diğer ölçüttür. Bu konudaki düşüncelerini katılımcılardan biri şu cümlelerle ortaya koymaktadır:

17. Katılımcı: "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. Katılımcılardan biri bu konudaki görüşlerini şu ifadelerle ortaya koymuştur:

2. Katılımcı: "Değerlendirme ölçütleri arasında yer alan mevzuat bilgisi ve uzmanlık düzeyi ile genel kültürün değerlendirmedeki oranı %35'tir. 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 birinin ifadesi şu şekildedir:

14. Katılımcı: "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 uygulamasında yer alan ölçütlerle ilgili katılımcıların ortaya koydukları dikkat çekici bir diğer ifade aşağıda sunulmuştur.

20. Katılımcı : "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."

Sözlü Sınav Uygulamasının Olumlu Yanlarına İlişkin Bulgular

Katılımcılara sözlü sınav uygulamasının olumlu yanlarının neler olduğu sorulmuştur. Verilen cevaplar ve bunların tekrarlanma sıklığı Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Sözlü sınav uygulamasının olumlu yanlarına ilişkin görüşler

Sıra	Kategori	*f*
1	Sadece sınav puanı yerine diğer yeterlikler ölçüldüğü için olumludur	19
2	Genel olarak olumludur	18
3	Objektif bir değerlendirme yapılırsa olumludur	7
4	Olumlu bir yönü olduğunu düşünmüyorum	5
5	Sınavda yüksek puan alamayanlar için ikinci bir şanstır	1
6	Kendi istediğin kişiyi seçebilmek açısından olumludur	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 sınav puanı yerine adayların diğer yeterliliklerinin ölçülmesi olduğu görülmektedir (*f*= 19). Katılımcıların önemli bir bölümü de sözlü sınav uygulamasının genel olarak olumlu olduğunu belirtmişlerdir (*f*= 18). Katılımcılardan bazılarının objektif bir değerlendirme yapılırsa uygulamanın olumlu olacağını belirttiği (*f*= 17) bazı katılımcıların ise uygulamanın olumlu bir yanının olduğunu düşünmediklerini ifade ettikleri (*f*= 5) görülmektedir. Sözlü sınav uygulamasının olumlu olduğunu düşünen katılımcılardan bazıları görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

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

11. Katılımcı: "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."

16. Katılımcı: "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."

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

Katılımcı 22: "Sözlü sınav uygulamasının olumlu bir yanı yoktur. 10 dakikada insanların değerlendirilmesi çok mantıklı değil. Günümüz koşullarında sözlü sınav adaletli değildir."

Katılımcı 27: "Sözlü sınav uygulamasına tamamen karşıyım. Adam yazılı sınavdan 100 almış sözlü sınav puanı nedeniyle bir kuruma atanamıyor. Böyle durumlar olmamalıdır."

Sözlü Sınav Uygulamasının Olumsuz Yanlarına İlişkin Bulgular

Katılımcılara sözlü sınav uygulamasının olumsuz yanlarının neler olduğu sorulmuştur. Verilen cevaplar ve bunların tekrarlanma sıklığı Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Sözlü sınav uygulamasının olumsuz yanlarına ilişkin görüşler

Sıra	Kategori	*f*
1	Siyasi etki ve adam kayırma	10
2	Önyargılar	9
3	Ölçütlerden dolayı objektif değerlendirme yapılamaması	8
4	Adayın heyecanlanması	2
5	Bilgiye dayalı sorular sorulması	2
6	Zamanın yetersiz olması	1
7	Komisyon üyelerinin seçiminde uzmanlık aranmaması	1

Tablo 4'de görüldüğü gibi katılımcılar tarafından sözlü sınav uygulaması ile ilgili olarak görece en çok vurgulanan olumsuzluklar; siyasi etki ve adam kayırma (*f*= 10), önyargılar (*f*= 9) ve ölçütlerden dolayı objektif değerlendirme yapılamaması (*f*= 8) olmuştur. Görüldüğü gibi katılımcıların en fazla üzerinde durduğu olumsuzluk siyasi etki ve adam kayırma şeklinde ifade edilmiştir. Katılımcılardan ikisinin bu olumsuzlukla ilgili görüşlerini yansıtan ifadeler aşağıdaki şekildedir:

Katılımcı 7: "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."

Katılımcı 16: "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."

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

Katılımcı 23: "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:

Katılımcı 6: "Değerlendirme ölçütleri objektif değil. Komisyon üyelerinin adaya takdir ettiği puanları neye göre verdiğini tam olarak kestiremeyiz."

Katılımcı 21: "Değerlendirme ölçütleri açık olmadığı için objektif değerlendirme yapılması mümkün değildir. Ölçütler net olmalı, sorular ölçütlerle doğrudan ilişkili olmalı ve sorular uzmanlar tarafından hazırlanmalıdır."

Sözlü Sınav Uygulamasının Olumsuz Yanlarının Düzeltilmesi İçin Öneriler

Katılımcılara sözlü sınav uygulamasının olumsuz yanlarının düzeltilmesi için önerilerinin neler olduğu sorulmuştur. Katılımcıların verdiği cevaplar ve bunların tekrarlanma sıklığı Tablo 5'te verilmiştir:

Tablo 5. Sözlü sınav uygulamasının olumsuz yanlarının düzeltilmesi için öneriler

Sıra	Kategori	*f*
1	Görüntülü ve sesli kayıt yapılmalı	11
2	Görüşme süresi uzun olmalı	6
3	Sorular uzmanlar tarafından hazırlanmalı	5
4	Değerlendirme ölçütleri açık olmalı	5
5	Adaylara farklı sorular sorulmalı	5
6	Sendika temsilcileri gözlemci olarak bulunmalı	3
7	Adaylara soru sorulması yerine konuşturulmalı	3
8	Adaylar birbiriyle görüştürülmemeli	2

Tablo 5'te görüldüğü gibi katılımcılar tarafından sözlü sınav uygulamasının olumsuz yanlarının düzeltilmesi için üzerinde görece en çok durulan öneriler; görüntülü ve sesli kayıt yapılmalı (*f*= 11), görüşme süresi uzun olmalı (*f*= 6), sorular uzmanlar tarafından hazırlanmalı (*f*= 5), değerlendirme ölçütleri açık olmalı (*f*= 5) ve adaylara farklı sorular sorulmalı (*f*= 5) şeklinde sıralanmaktadır. Katılımcılar tarafından sözlü sınav uygulamasının olumsuz yanlarını düzeltmek için görüntülü ve sesli kayıt yapılması önerisi en fazla vurgulanan noktadır. Katılımcılardan biri bu konudaki düşüncelerini şu ifadelerle ortaya koymaktadır:

Katılımcı 24: "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 yapmalıdır. Görüşme süresi uzun tutulmalıdır."

Diğer bir katılımcının bu boyuttaki dikkat çekici ifadesi aşağıda verilmiştir:

Katılımcı 17: "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."

Sözlü Sınav Puanının Okul Müdürü Atamasına Etkisine İlişkin Bulgular

Katılımcılara sözlü sınav puanının okul müdürü atamasına etkisi hakkındaki düşünceleri sorulmuştur. 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 ilişkin bulgular

Sıra	Kategori	*f*
1	Objektif değerlendirme yapıldığı takdirde oran arttırılmalı	16
2	Sözlü sınav puanının oranı azaltılmalı	12
3	Sözlü sınav puanının oranı uygun	8
4	Şu anki haliyle sözlü sınav yapılmamalı	5

Tablo 6'da görüldüğü gibi, katılımcıların sözlü sınav puanının okul müdürü atamasına etkisi hakkındaki görüşleri; sözlü sınav puanının etkisi objektif değerlendirme yapıldığı takdirde arttırılmalı (*f*= 16), sözlü sınav puanının oranı azaltılmalı (*f*= 12), sözlü sınav puanının oranı uygun (*f*= 8) ve şu anki haliyle sözlü sınav yapılmamalı (*f*= 12) şeklinde sıralanmaktadır.

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

Katılımcı 26 : "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:

Katılımcı 30: "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 Komisyonuna Seçilen Üyelere İlişkin Bulgular

Katılımcılara sözlü sınav komisyonuna seçilecek üyelerin kimler olması gerektiği sorulmuştur. Katılımcıların sorulan soruya verdiği cevaplar ve bunların tekrarlanma sıklığı Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Sözlü sınav komisyonuna seçilecek üyelere ilişkin bulgular

Sıra	Kategori	*f*
1	Komisyonda eğitim alanında akademisyen olmalı	17
2	Farklı ilde görev yapıyor olmalı	17
3	Değerlendirme ölçütleri ile ilgili uzmanlığı olmalı	16
4	Komisyonda psikolog yer almalı	12
5	Komisyonda görevi vekâleten yürütenler olmamalı	6
6	Komisyonda sendika temsilcileri gözlemci olmalı	6
7	Komisyonda okul müdürü yer almamalı	5
8	Komisyona seçilen üye mevzuatı iyi bilmeli	3
9	Bakanlık dışında bağımsız kuruluş sözlü sınavı yapmalı	2
10	Komisyon üyeleri adayın amiri konumunda olmalı	1

Tablo 7'de görüldüğü gibi, katılımcıların görece en çok öne çıkan görüşleri; komisyonda eğitim alanında akademisyen olmalı (*f*= 17), farklı ilde görev yapıyor olmalı (*f*= 17), değerlendirme ölçütleri ile ilgili uzmanlığı olmalı (*f*= 16) ve komisyonda psikolog yer almalı (*f*= 12) şeklindedir. Sözlü sınav komisyonunda eğitim alanında akademisyen bulunması gerektiğini ifade eden katılımcılardan biri görüşlerini şu ifadelerle ortaya koymaktadır:

Katılımcı 1: "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:

Katılımcı 17: 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 değerlendirme ölçütleri ile ilgili uzmanlığı olmalı görüşünü katılımcılardan biri şu şekilde ifade etmektedir:

Katılımcı 19: 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:

Katılımcı 8: Komisyonda mutlaka psikolog bulunmalıdır. Müdür adayı saldırgan, baskın karakterli, iletişime kapalı, şiddet eğilimli kişilik özelliklerinde olabilir. Psikolog bu kişilik özelliklerini ortaya çıkarabilir.

Tartışma ve Sonuç

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.

Yönetici devamlı farklı problemlerle karşılaşır. Yöneticinin başarısı genellikle onun sorun çözmedeki başarısı ile eşdeğer görülür (Erdoğan, 2002, s.45). 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, Şişman & Turan, 2007, s.97). 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 içerisinden 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 çözmede 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 doyum düzeyleri arasında doğru orantı olduğu saptanmıştır. Hem bu araştırma sonuçlarının hem de konuyla ilgili benzer araştırma sonuçlarının gösterdiği gibi, 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.

Katılımcılar, adaylara bilgisayarda temel düzeyde uygulama yaptırılmasını önermişlerdir. Crawford'un (1987)'da belirttiği gibi okul yöneticisinin okulu başarılı bir şekilde yönetmesi için yönetimin teknolojik altyapısını da kurması gerekir (akt. Erdoğan, 2002, s.150). 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 önemsediği 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. 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 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 olanak 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 araştırmada eğitim kurumlarına yönetici atamasında uygulanacak mülakat sınavının objektif olmasını ve sınavın amacına uygun olarak yapılmasını önermektedir. Cangir (2008), araştırmasında yönetici belirleme ölçütlerinin 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 karşılaşılmış 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 araştırmada da ifade edildiği gibi sözlü sınavların yargısal denetiminin sağlıklı yapılabilmesi için sözlü sınavların sesli ve görüntülü kayıt altına alınması gerekmektedir.

Katılımcıların vurguladığı en önemli noktalardan biri, sözlü sınav puanının etkisinin azaltılması yönündedir. Adaylar yazılı sınavda alınan puanın sözlü sınava göre daha objektif olduğunu düşünmekte ve bu nedenle sözlü sınav puanının etkisinin azaltılmasını istemektedir. 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 öneri, 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 arttırılması ve değerlendirmenin objektifliği konusundaki şüphelerin azaltılması gerekir.

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.

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 saldırgan, 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.

Kaynakça

Açıkalın, A. Şişman, M., & Turan S. (2007). *Bir insan olarak okul müdürü.* Ankara: Pegem Akademi.

Aydın, M. (2007). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.

Aytekin, Z. (2009). *Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması konusunda öğretmenlerin görüşleri.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Balcı, A. (2011). *Etkili okul, okul geliştirme kuram uygulama ve araştırma*. Ankara: Pegem Akademi.

Bursalıoğlu, Z. (1979). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.

Büyüköztürk, Ş. Çakmak, E.K. Akgün, Ö. A. Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri.* Ankara: Pegem Akademi.

Cangir, A. O. (2008). *Eğitim kurumlarında yöneticilerin eğitimi ile ilgili milli eğitim politikaları ve uygulanışı.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: Var olan durum, gelecekteki olası gelişmeler, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *25*(2), 249-274.

Çapar, S. (2011). Kaymakamlık adaylığı giriş süreci üzerine bir değerlendirme, *Türk İdare Dergisi*, *473*, 1-22.

Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetim*. Ankara: Pegem Akademi.

Demirel, Ö. (2012). *Eğitim sözlüğü*. Ankara: Pegem Akademi.

Erdoğan, İ. (2002). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Ergişi, K. (2005). *Bilgi teknolojilerinin okulda etkin kullanımı ile ilgili okul yöneticilerinin teknolojik yeterliliklerinin belirlenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

Eves, S. (2008). *Okul yöneticilerinin iş doyumları ve problem çözme becerileri arasındaki ilişki.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

Günay, E. (2004). *Eğitim kurumlarına yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Gürsel, M. (2003). *Okul yönetimi*. Konya: Eğitim Yayınları.

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

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

Okutan, M. (2003). Okul müdürlerinin idari davranışları, *Milli Eğitim Dergisi*, *157*, 226-236.

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

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.

Sezer, Y. & Bilgin, H. (2009). Sözlü sınavların yargısal denetimi, *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, *86*, 168-187.

Şişman, M. (2002). *Eğitimde mükemmellik arayışı*. Ankara : Pegem Akademi.

Tayanç, T. (2000). *Okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Tınaz, P. (2009). *Çalışma yaşamında örnek olaylar*. İstanbul: Beta Yayınevi

Turan, S. (2002). Teknolojinin okul yönetiminde etkin kullanımında eğitim yöneticisinin rolü, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, *8*(2), 278-281.

Yavuz, N. (2013). *Özel ve devlet ilkokullarında görev yapan okul yöneticilerinin problem çözmedeki yeterliliği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara. Seçkin Yayıncılık.