

Okul Yöneticisi Seçme Sürecini Deneyimleyen Yönetici Adaylarının Sözlü Sınav Yöntemine İlişkin Algıları⁸

School Administrator Selection Process Experienced School Administrator Candidates' Perceptions on the Oral Exam

Hüseyin Yolcu⁹
Arslan Bayram

To cite this article/Atıf için:

Yolcu, H. & Bayram, A. (2015). Okul yöneticisi seçme sürecini deneyimleyen yönetici adaylarının sözlü sınav yöntemine ilişkin algıları. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi - Journal of Qualitative Research in Education*, 3(3), 102-126.
<http://dx.doi.org/10.14689/issn.21482624.1.3c3s5m> [Online] www.enadonline.com

Öz. Bu çalışmanın amacı, okul yöneticisi seçme sürecini deneyimleyen yönetici adaylarının sözlü sınav yöntemine ilişkin algılarını ortaya koymaktır. Araştırmada fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Araştırmada maksimum çeşitlilik ve ölçüt örnekleme yöntemlerine uygun 10 kişilik bir çalışma grubu oluşturulmuştur. Araştırmanın verileri çalışma grubunda yer alan yönetici adaylarıyla yapılan yarı-yapılandırılmış görüşmelerin yanı sıra doküman toplama yöntemiyle elde edilmiştir. Araştırmada elde edilen nitel veriler içerik analizi kullanılarak çözümlenmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular yönetici adaylarının sözlü sınavda başarılı olmaları, kişisel faktörlerden daha çok çevresel faktörlere bağlı olduğu yönündedir. Yönetici adayları, yönetici seçme sınavının yalnızca sözlü sınavı dayalı olarak gerçekleştirilmesinin, kendileri üzerinde olumsuz psikolojik etkilere yol açtığını düşünmektedir. Çalışma grubundan elde edilen veriler sözlü sınavın yönetici yeterliklerini ölçmede son derece yetersiz kaldığını ortaya koymaktadır. Yönetici seçme sınavında sözlü sınavı göre daha nesnel, geçerlik ve güvenilirliği daha yüksek olan yazılı sınavlara başvurulmalıdır. Sözlü sınav, yazılı sınavların eksik bıraktığı yeterlik alanlarını ölçmede kullanılmalı ancak adayın yazılı sınavdaki başarı/başarısızlığının önüne geçmemelidir.

Anahtar Kelimeler: Okul yöneticisi, seçme sınavı, sözlü sınav, yönetici yeterlilikleri

Abstract. This study aims to reveal that the school administrator selection process experienced school administrator candidates' perceptions on the oral exam. The study consists of case studies that include the in-depth description and examination of a restricted system. A study group of 10 participants were formed with the qualitative sampling methods of maximum and criterion sampling. Data were collected through document review as well as semi-structured interviews with administrator candidates in the study group. Findings of the study demonstrate that it is not very easy for the administrator candidates to succeed in the oral examination depending only on personal factors without the role of social factors. Basing the administrator selection exam on oral examination causes negative psychological reactions for the candidates. Data obtained from the study group reveal that oral examination is highly inadequate in assessing administrator qualifications.

Keywords: School administrator, selection examination, oral examination, administrator qualifications

⁸ Bu çalışma, 7-9 Mayıs 2015 tarihleri arasında Gaziantep'te düzenlenen 10. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sunulan bildirinin gözden geçirilmiş ve genişletilmiş halidir.

⁹ Sorumlu Yazar: Doç. Dr. Hüseyin Yolcu, Kastamonu Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Kastamonu, h.yolcu72@gmail.com

Giriş

Okullar, belli bir yaş grubundaki öğrencilere bir eğitim programı çerçevesinde eğitim profesyonelleri tarafından istendik yönde davranış değişikliğinin kazandırıldığı fiziksel yapılanmalar olarak tanımlanabilir. Her örgüt gibi okulların da kendilerinden beklenen amaçları gerçekleştirebilmeleri yeterli nicelikte ve nitelikte çalışanlara sahip olmasıyla mümkündür. Okul örgütlerinde insan kaynaklarının karşılanması biri iç kaynaklardan, diğeri de dış kaynaklardan olmak üzere iki farklı yolla olmaktadır. Bununla birlikte, özel okullar dışarıda bırakıldığında, kamu okullarında görev yapan çalışanlardan, yalnızca okul yöneticileri iç kaynaklar yoluyla sağlanırken, diğere personel arasında yer alan öğretmenler, memurlar, hizmetliler, uzman ve usta öğreticiler ve ücretli öğretmenler dış kaynaklar yoluyla sağlanmaktadır.

Türk eğitim sisteminde okul yöneticilerinin iç kaynaklar yoluyla sağlanmasının nedeni iki temel yasal düzenlemeye dayanmaktadır. Bunlardan ilki 3 Nisan 1926 tarihinde 338 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğü giren 789 sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanun’dur. Bu Kanun’un 12. Maddesinde “eğitim hizmetlerinde asıl olan öğretmenliktir” ifadesine yer verilmiştir. Diğere yasal düzenleme ise 24 Haziran 1973 tarihinde 14574 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe girmiş olan 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu’dur. Söz konusu Kanun’un 43. Maddesinde “öğretmenlik, Devletin eğitim-öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleği” olarak tanımlanmıştır. Belirtilen yasal düzenlemeler, Türk eğitim sisteminde öğretmen-yönetici tipinin doğması ve öğretmen olarak yetiştirilen kişilerin her iki değere sisteminin gerektirdiği rolleri oynamak zorunda kalması biçiminde kendini gösteren geleneksel bir uygulamanın önünü açmıştır (Taymaz, 1997).

Yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda, Türkiye’de okul yöneticiliği görevine getirilecek kişilerin iç kaynaklar yoluyla karşılanmasında bir fikir birliği olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanması noktasına gelindiğinde bu fikir birliğinin yerini, bir tartışmaya bıraktığı gözlenmektedir. Bu tartışmanın odağında, iktidara gelen her siyasi partinin belli bir yeterliliğe sahip ya da hizmette başarılı olanların yerine, kendi siyasi düşüncelerine yakın olanları okul yöneticisi olarak atamak istemeleri de yer almaktadır (Tekişik, 1995). Başka bir ifadeyle okul yöneticilerinin atanmasında hizmete girişte “yeterlik” yerine siyasal partiye yakınlık ölçütünün göz önünde bulundurulmasıdır. Kamu bürokrasisinde bu tür atamalar, siyasal kayırmacılık ya da adam kayırmacılık olarak adlandırılmaktadır. Siyasal amaçlı atamalar, parti düşüncesiyle yapılan atamalar olup, bir mevki için daha yeterli ve daha uygun olan biri varken, parti çıkarlarına daha iyi hizmet edeceği beklentisiyle bir başka adayın üstün tutulmasıdır (Canman, 2000; Tutum 1979). Milli Eğitim Bakanlarından Nevzat Ayaz (1994), il milli eğitim müdürlerine yönelik bir hizmet içi eğitim kursunda yapmış olduğu konuşmada, okul yöneticilerinin seçiminde daha duyarlı ve daha doğru seçim yapmalarını istemiş olması da, kendisinin bile bu konudan son derece rahatsız olduğunu göstermektedir.

Konuya biraz daha açıklık getirmek bakımından burada yeterlik kavramı üzerinde durmakta yarar olduğu düşünülmektedir. Yeterlik, bireyde, verilen görevleri başarması için gerekli özelliklerin varlığının, bu görevleri başarmasına engel durumların yokluğunun derecesini anlatır. Daha somut bir ifade ile yeterlik bireyden beklenen rolleri oynama gücüdür. Çalışanların işe ilişkin yeterliği ise işin gerektirdiği fiziksel yeterliliklerin yanı sıra gerekli bilgi, beceri ve tutumları içerir (Açıklalın, 1999). Kamu personel yönetiminde yeterlik kavramı iki farklı olguyu açıklamak için kullanılmaktadır. Bunlardan ilki, etkili ve verimli personel sisteminin kurulmasına olanak sağlayan uygulamalar bütününe belirten geniş anlamda yeterliliktir. İkincisi ise, en uygun kişinin seçilmesini ifade eden dar anlamdaki yeterliktir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001; Şen, 1995).

Geniş anlamda yeterlik, yalnızca örgüte girişi değil daha sonraki süreçte de etkinliği sağlayıcı düzenlemeleri içermektedir. Diğer bir ifadeyle, örgüte girişte ve örgütte yükselmelerde ırk, dil, din, medeni durum, cinsiyet, etnik köken, bedensel engel ve siyasi eğilimler gibi ayrımcılık taşıyan unsurların değil, yalnızca işin gerektirdiği bilgi, beceri, yeteneğin ve başarının dikkate alındığı, eşit işe eşit ücret ödenmesini içeren bir sistemin oluşturulmasıdır (Can ve ark., 2001; Yüksel, 2007). Dar anlamda yeterlik, gerek özel gerekse kamu örgütlerine en yetenekli kişilerin seçilmesini hedeflemektedir. Buradaki “yetenek” bilgi, görgü, kültür ve fiziksel beceriyi kapsamaktadır. Bunun en uygun yolu ise açık yarışma sınavlarıdır (Şen, 1995). Buna göre, öncelikle açık yarışma sınavının herkesin duyabileceği bir biçimde ilan edilmesi, ilgilenen herkese başvuru yapma fırsatının sağlanması, aranan koşulların gerçekçi olması, bireyin yeteneği ile ilgili unsurları içermesi, adayların yetenek ve işe uygunluk derecesine göre sıralanmasına olanak veren bir sınav sisteminin uygulanması, sınava katılan adayların kazanıp kazanmadığına bakılmaksızın herkese sınav sonucu hakkında bilgi verilmesini gerektirmektedir (Yüksel, 2008). Burada özellikle, açık yarışma sınavlarının kamu kesiminde “adam kayırcılığı” önleme anlamında oldukça önemli olduğunun belirtilmesi gerekir. Bunun ön koşulu ise, bu sınavların yapılması konusunda getirilen düzenlemelerin nesnellikten uzak olmaması gerektiğidir.

Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanması konusundaki yukarıda belirtilen keyfi uygulamadan uzaklaşılmasına yönelik ilk yasal düzenleme 23.9.1998 tarihinde olmuştur. Belirtilen tarihte 23472 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan “MEB’e bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atanmaları ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik” hükümleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanmasında iki aşamalı bir sınav öngörülmüştür. Birinci aşama seçme sınavıdır. Bu seçme sınavını kazananlar 120 saatlik bir eğitim seminerine alınacaklardır. İkinci sınav ise değerlendirme sınavı olup eğitim seminerinin hemen bitiminde yapılacaktır. Belirtilen sınavdan 70 ve üstü puan alanlar kurum ya da okul yöneticiliğine atanmaya hak kazanmaktadır.

Yukarıda belirtilen yasal düzenleme, okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanması konusunda daha nesnel ölçütleri getirmesi, dar anlamda yeterliliği ön plana çıkarması ve mesleğin profesyonelleşmesi bakımından bir takım olumlu gelişmeleri içerse de, yeni tartışma konularını da beraberinde getirmiştir. Bunlardan ilki seçme sınavının sınıf, tarih, coğrafya, rehberlik, özel eğitim, okul öncesi eğitim gibi bazı branşlardan sınava giren adayların lehine olduğudur. İkincisi seçme sınavında başarılı olan yönetici adaylarına uygulanan programın süre ve içeriğinin yetersiz olmasının yanı sıra uygulama boyutundan da yoksun olmasıyla ilgilidir. Üçüncüsü ise yetiştirme programının hemen ardından uygulanan sınavda başarılı olan yönetici adaylarının atanma(ma)larıyla ilgilidir (Karip ve Köksal, 1999; Toklucu, 2000; Yolcu ve Kavalcılar, 2005).

Eğitim kurumlarına yönetici seçme ve atamaya ilişkin yasal düzenlemeler 1998 yılından bu yana devam etmektedir. Taş ve Önder (2010), 2004-2010 yılları arasında bu konuda yaklaşık 30 yönetmelik ve genelge çıkarıldığını belirtmektedir. Yapılan bu düzenlemelerin her birinin ayrı bir çelişki ve tartışmayı kendi içinde barındırdığı söylenebilir. Günümüzde belirtilen duruma ilişkin tartışmalar 10.06.2014 tarih ve 29026 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan “Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik” ile birlikte yeni bir boyut kazanmış durumdadır. Bu yönetmelikle birlikte, eğitim kurumlarına müdür atama yerine dört yıllığına görevlendirme esas alınmış, dört yılın sonunda okul müdürlerinin görev süreleri ya uzatılacak ya da görevlerine son verilecektir. Okul yöneticilerinin göreve devam edip etmemesini belirleyecek olan ise, okul-aile birliği temsilcisi, okulun en kıdemli öğretmeni, okulun en kıdemsiz öğretmeni ve öğretmenler kurulunda seçilecek iki öğretmenin değerlendirme formunda verdiği performans puanlarının % 40’ı ile ilçe milli eğitim müdürü ve insan kaynaklarından sorumlu şube müdürünün değerlendirme formunda verdiği performans puanlarının %60’ının toplamının 75 puan ve üzerinde olmasıdır. Okul müdürlerinin

belirtilen koşulu yerine getirmesi halinde, il milli eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile görev sürelerinin uzatılması mümkün olacaktır.

Yönetmelik gereğince “ilk defa ve yeniden müdür olarak görevlendirilmek üzere başvuruda bulunanlar “Eğitim Kurumu Müdürlüğüne İlk Defa ve Yeniden Görevlendirileceklere İlişkin Değerlendirme Formu” üzerindeki maddelere göre değerlendirme komisyonu tarafından değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme sonucunda oluşan puan sıralamasına göre en yüksek puan alandan başlamak üzere, boş eğitim kurumu müdürlüğü sayısının üç katı aday sözlü sınava alınmaktadır. Adaylar, komisyon üyelerince sözlü sınavda (a) mevzuat, (b) analitik düşünme ve analiz yapabilme kabiliyeti, (c) temsil kabiliyeti ve liyakat düzeyi, (d) muhakeme gücü ve kavrayış düzeyi, (e) iletişim becerileri, özgüveni ve ikna kabiliyeti ve (f) genel kültür bakımından değerlendirilmektedir. Sözlü sınavda 70 ve üzeri puan alanlar başarılı sayılmaktadır.

Sözlü sınav, yanıtlayıcının yanıtı sorunun hemen arkasından ya da kısa bir süre sonra kendi düşünerek ve organize ederek yanıtladığı bir sınav türüdür. Bu anlamda şans başarısından arınık bir sınavdır (Doğan, 2006). Yanıtlayıcının sorunun doğru yanıtını kendi düşünüp ve kendi organize ederek vermesi, soruya verilen yanıtın güvenilirliğini ve geçerliğini artırır. Bununla birlikte, sözlü sınavlarda adaylara sınırlı sayıda soru sorulması ölçme aracının güvenilirliğini ve kapsam geçerliğini düşürür. Kısacası sözlü sınavlar geçerliliği ve güvenilirliği düşük sınav türleri arasından yer alır (Doğan, 2006; Turgut, 1992).

Sözlü sınavlar iki farklı biçimde yapılmaktadır. İlkinde her defasında bir kişinin salona alınarak soruların sorulmasıdır. İkincisinde birden fazla kişinin salona alınarak biri düşünürken diğerinin sınavının yapılması biçimindedir (Tortop, 1999). Bu sınavlarda sorular bazen sözlü olarak sorulur ve yanıt yine sözlü olarak istenirken, bazen de soru sözlü verilir yanıt yazılı istenebilir. Diğer yandan, bazen soru yazılı olarak verilirken yanıt da yazılı istenmekte ve bunun dışında yanıtın bir de sözlü ifade edilmesi istenebilmektedir.

Sözlü sınavların en belirgin özelliklerinden biri yüz yüze etkileşimin en fazla olduğu sınav türü olmasıdır. Öte yandan bu sınavlarda ölçülecek alanın oldukça geniş olmasına karşın, sınava girenlere çoğu kez bir veya birkaç soru sorulabilmektedir (Doğan, 2006; Turgut, 1992). Buna aday sayısına bağlı olarak zaman sorununu da eklemek gerekir. Adaylar kendilerine yöneltilen soruyu ya hemen ya da kısa bir düşünme süresinden sonra yanıtlamak durumundadır. Belirtilen durum adayların, diğer sınav türleriyle karşılaştırıldığında, verilen yanıtı gözden geçirerek düzeltme şanslarını ortadan kaldırmaktadır (Doğan, 2006). Diğer yandan sözlü sınavlarda adaylara sorunun yanıtına bağlı olarak ek sorular sormak da mümkündür. Böylece sorunun ölçmek isteği konuya ilişkin ne bilip bilmediği daha derinlemesine ölçülebilmektedir (Doğan, 2006; Turgut, 1992). Burada özellikle belirtilmesi gereken sözlü sınavlarda sorulara verilen yanıtları kesin doğru ya da kesin yanlış olarak ayırmanın güç olduğudur. Bu konuda karar verici olanlar sözlü sınavı yapan kişi ya da kişilerdir. Dolayısıyla sözlü sınavların puanlama güvenilirliği oldukça düşüktür. Puanlama güvenilirliğini yükseltmek için puanlayıcı sayısının artırılması ve puanlama anahtarı kullanılması gibi yollara başvurmak mümkün olmakla birlikte, alınan bu tür önlemler de sorunu tam olarak ortadan kaldırmaya yetmemektedir (Doğan, 2006).

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda, sözlü sınavların haksız ve hukuka aykırı olduğuna ilişkin çok sayıda yüksek mahkeme kararı bulunmaktadır. Örneğin, Danıştay İkinci Dairesi 11.01.2004 günlü Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğine karşı açılan 2004/840 Esas sayılı davada, önce 27.09.2004 günü “... dava konusu yönetmeliğin 22. maddesinin sözlü sınava ilişkin kısımlarının yürütmesinin durdurulmasına” karar verilmiş, sonra da 14.03.2007 gün ve 2007/1042 sayılı kararıyla sözlü sınava ilişkin düzenlemeleri iptal etmiştir (Eğitim ve Bilim Emekçileri Sendikası [Eğitim-Sen], 2013).

Sözlü sınav, örgüte alınacak personel adaylarının özelliklerinin işe ve çalışma koşullarına uygun olup olmadığını saptamada diğer sınav türleri ile karşılaştırıldığında en son aşamada başvurulması gereken bir sınav türüdür (Bilgin, 2006). Dolayısıyla, okul yöneticilerinin seçme ve atamalarında adayların eşit koşullarda yarışmalarını sağlayan daha nesnel bir yöntem olan yazılı sınavların yerine, içeriği sınama olanağı vermeyen ve daha öznel değerlendirmeye açık olan sözlü sınavlara başvurulması, 1982 Anayasası'nın ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun hükümleri ile çelişmektedir (Eğitim-Sen, 2013).

Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, seçilmesi ve atanmasının öteden beri bir tartışma konusu olduğu daha önce belirtilmişti. Bunu, ilgili alanda konuyla ilgili yapılan çalışmalarda da gözlemek mümkündür (Balci ve Çınkır, 2002; Çelik, 2002; Doğan, Demir ve Pınar, 2014; Erol, 2014; Işık, 2002; Okçu, 2011; Taş ve Önder, 2010). Bu çalışma, 10. 06. 2014 tarih ve 29026 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik" bağlamında, okul yöneticilerinin seçilmesinde başvuru sözlü sınav uygulamasını konu alması yönüyle diğer çalışmalardan farklılaşmaktadır. Araştırmada, çalışmaya katılan yönetici adaylarının sözlü sınav sürecine ilişkin algı ve deneyimlerinden hareketle, onların bu sınavın yönetici seçmede ne kadar geçerli ve güvenilir bir sınav olup olmadığını, nasıl algıladıklarını/anlamlandırdıklarını ortaya koyması beklenmektedir.

Bu çalışmanın amacı, 10.06.2014 tarih ve 29026 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik", doğrultusunda okul yöneticisi seçme sürecini deneyimleyen yönetici adaylarının sözlü sınav yöntemine ilişkin algılarını ortaya koymaktır. Araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Yönetici adaylarının, yönetici seçme sınavına başvurma nedenleri nelerdir?
2. Yönetici adayları, yönetici seçme sınavındaki görüşme sürecini nasıl anlamlandırmaktadır?
3. Yönetici adayları, yönetici seçme sınavında kendilerine yöneltilen soruların yönetici yeterliliklerini ölçme durumu hakkında ne düşünmektedir?

Yöntem

Desen

Araştırmada fenomenoloji deseninden yararlanılmıştır. Fenomenolojide araştırmacı farkında olduğu ancak derinlemesine ve ayrıntılı anlayışa sahip olmadığı olgulara odaklanır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Fenomenoloji çalışmaları az sayıda katılımcı içermekte olup her katılımcının deneyimlerine yeteri kadar zaman ayrılır. Böylece her durum arasındaki benzerlikler ve farklılıklar ortaya konulmaya çalışılır (Sart, 2015). Bu çalışmada okul yöneticisi seçme sürecine katılan yönetici adaylarının sözlü sınav yöntemine ilişkin görüşleri, yine onların açıklamalarıyla ortaya konulması amaçlandığı için fenomenoloji deseni tercih edilmiştir.

Çalışma Grubu

Çalışmada nitel araştırmalarda kullanılan amaçlı örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Amaçlı örnekleme, araştırmacının keşfetmek, anlamak, iç görü kazanmak istediği ve çoğu şeyin öğrenileceği bir örneklem seçiminin zorunlu olduğu varsayımına dayanmaktadır (Merriam, 2013). Bu tür örneklemede, örnekleme kimlerin seçileceğini araştırmacının yargısına bırakılmaktadır. Böylelikle araştırmacı, araştırmanın amacına en uygun kişileri araştırma sürecine dahil etmesi mümkün olmaktadır (Balci, 2011).

Yapılan bu çalışmada Ankara ve Kastamonu illerinde bulunan yönetici adaylarından bir çalışma grubu oluşturulmuştur. Çalışma grubunun oluşturulmasında iki farklı amaçlı örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Bunlardan ilki maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemidir. Maksimum çeşitlilik örneklemede araştırmacı, görece küçük örneklem grubu oluşturur ve üzerinde çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliği olabildiğince yansıtmaya çalışılır. Bu yöntemde böylesi bir çeşitliliği sağlamadaki amaç genelleme yapmak değil, aksine çeşitlilik gösteren durumlar arasında herhangi bir ortak ya da paylaşılan olguların olup olmadığını ortaya koymaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Dolayısıyla araştırmanın çalışma grubunda okul yöneticiliği sınavına girmeye hak kazanmasına karşın girmekten vazgeçmiş olan, sınava girmiş fakat başarısız olmuş ve sınava girip başarılı olmuş yönetici adaylarına yer verilmiştir. Böylece çalışma grubunda bir yandan probleme taraf olanların çeşitliliği sağlanmaya çalışılmak istenmiş bir yandan da bu çeşitliliğe bağlı olarak problemin farklı boyutları, adayların görüş, düşünce ve deneyimlerinden yola çıkarak ortaya konulmak istenilmiştir.

Çalışma grubunun oluşturulmasında başvuru ikinci örnekleme yöntemi ise ölçüt örnekleme yöntemidir. Bu örnekleme yönteminde, çalışmada daha önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bireylerin örnekleme dahil edilmesidir. Burada sözü edilen ölçüt veya ölçütler araştırmacı tarafından oluşturulabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Araştırmada çalışma grubu oluşturulurken dikkate alınan ölçütler arasında yönetici adaylarının daha önce yöneticilik yapıp yapmama durumu, herhangi bir sendikaya üye olup olmadıkları ile ilgili ölçütler olmuştur.

Çalışma grubunda yer alan yönetici adaylarının dokuzu erkek, biri kadın iken, ikisi halen okul müdürü olup altısı öğretmen, biri müdür yardımcısı, biri de müdür başyardımcısıdır. Yönetici adaylarının beşi ilköğretim, ikisi ortaokul, ikisi lise, biri de Yatılı İlköğretim Bölge Okulunda (YİBO) görev yapmaktadır. Diğer yandan yönetici adaylarının dördü sınıf öğretmeni iken altısı branş öğretmenidir. Kıdemleri 11-36 yıl arasında değişen yönetici adaylarının, altısı lisans, dördü yüksek lisans mezunudur. Bununla birlikte, sekizinin yöneticilik deneyimi bulunurken, ikisinin yöneticilik deneyimi bulunmamaktadır. Yönetici adaylarının dokuzu okul müdürlüğüne başvurmuş, biri de başvurma hakkı olmasına karşın başvurmamıştır. Bunların dışında yönetici adaylarının beşi Eğitim-Sen’li iken, ikisi Eğitimciler Birliği Sendikası [Eğitim Bir-Sen], ikisi Türkiye Eğitim ve Öğretim Bilim Hizmetleri Kolu Kamu Çalışanları Sendikası [Türk Eğitim-Sen] ve biri de herhangi bir sendikaya üye değildir.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada görüşme verileri, araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı-yapılandırılmış bir görüşme formu yoluyla elde edilmiştir. Görüşme formunda yer alan sorular ilkin taslak olarak hazırlanmış olup ardından Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi alanında beş uzmanın görüşüne sunulmuştur. Uzman görüşlerinin ardından gerekli düzenlemeler yapılarak, görüşme formuna son hali verilmiştir.

Veri toplama formunda katılımcılara araştırmanın amacı çerçevesinde “yönetici seçme sınavına katılma/katılmama nedenleri”, “görüşme sürecinde kendilerini nasıl hissettikleri”, “ek soru sorulma durumu”, “komisyonda bulunan kişilerin kendilerine yönelik davranış ve tutumlarını nasıl değerlendirdikleri” ve “soruların yönetici yeterliklerini ölçüp ölçmediği” sorulmuştur.

Verilerin Toplanması

Araştırmada verilerin toplanmasında iki farklı yöntemle başvurulmuştur. Bunlardan ilki doküman incelemedir. Doküman inceleme var olan basılı dokümanlar ile film, video, fotoğraf, disket, CD gibi görsel malzemelerin yanı sıra, aletler, binalar ve sanat eserlerinin incelenmesini kapsayan bir araştırma yöntemidir. Tek başına bir araştırma yöntemi olarak kullanılabildiği gibi, diğer nitel yöntemlerin

kullanıldığı durumlarda ek bilgi kaynağı olarak da kullanılmaktadır (Karasar, 1999; Mayring, 2000; Yıldırım ve Şimşek, 2006). Nitel araştırmalarda etkili bir biçimde kullanılan bu yöntem, gözlem ve görüşme gibi diğer veri toplama yöntemleriyle birlikte kullanıldığında, “verinin çeşitlenmesi” ve “araştırmanın geçerliliğini” artırmaya önemli ölçüde katkı sunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu noktada araştırmanın geçerliliğini artırmak için yönetici seçme sınavı ile ilgili araştırma raporları, mahkeme kararları ve istatistiksel verilere mümkün olduğunca ulaşılmaya çalışılmıştır.

İkincisi de görüşme yöntemidir. Okul yöneticileriyle yapılan görüşmeler 1-30 Nisan 2015 tarihleri arasında araştırmacılar tarafından gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, önceden randevu alınarak yapılmıştır. Bu randevular sırasında yapılacak olan görüşmenin tahmini süresi hakkında bilgi verilmiştir. Okul yöneticileriyle yapılan görüşmeler esnasında görüşme formunda yer alan açık uçlu sorular sorulmuş, anlaşılmayan veya eksik bilgi verildiği hissedildiğinde ek sorular sorulmuştur. Böylece yönetici adaylarından derinlemesine bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır. Görüşme sürecinde araştırmanın veri toplama sürecini olumsuz etkileyebilecek durumlardan kaçınılmıştır. Araştırmacının rolü ele alınan olgu bağlamında verilerin toplanması, analizi ve bulguların yorumlanmasıyla sınırlı tutulmuştur.

Yönetici adaylarıyla yapılan görüşmeler, ses kayıt cihazına kaydedilmiştir. Görüşme yapılan okul yöneticilerinden Tufan ve Mustafa dışındaki diğer yöneticiler ses kaydı yapılmasında bir sakınca görmemiştir. Belirtilen yönetici adayları ile yapılan görüşmeler not tutularak kayıt altına alınmıştır. Bütün bunlarla birlikte, Mustafa okul yöneticiliği sınavına girmeye hak kazanmasına karşın girmekten vazgeçmiştir. Bu nedenle kendisine görüşme formunda yer alan yukarıda belirtilen sorulardan yalnızca “yönetici seçme sınavına katılmama nedeni” sorulmuştur. Araştırmada görüşlerine başvuru yapılan yönetici adaylarının kimlik bilgilerini gizli tutmak amacıyla kodlama yapılmıştır. Buna göre, görüşme yapılan okul yöneticileri Ahmet Hamdi, Nurcan,... biçiminde kodlanmıştır. Görüşmeciler kodları Ek 1’de verilmiştir.

Verilerin Analizi

Yapılan görüşme kayıtları araştırmacılar tarafından deşifre edilerek, bilgisayar ortamında, yaklaşık 12 sayfalık bir görüşme metnine dönüştürülmüştür. Araştırmada elde edilen nitel veriler içerik analizi kullanılarak çözümlenmiştir. Bu doğrultuda, öncelikle oluşturulan metin birkaç kez okunarak kodlamalar yapılmıştır. Yapılan kodlamalardan yola çıkılarak yönetici adaylarının görüşleri ana ve alt temalara yerleştirilmiştir. Bunun ardından, ana ve alt temalar anlaşılabilirliği kolaylaştırmak için tablolara yerleştirilmiş, tablolardaki veriler yönetici adaylarından doğrudan alıntılarla desteklenmiştir.

Kümbetoğlu’na (2005) göre, geçerlilik ve güvenilirlik sosyal gerçeği olduğu gibi yansıtmamanın yanı sıra gerçeği araştırma verilerine dayandırarak ortaya koymayı amaçlayan araştırmacılar için oldukça önemli ölçütlerdir. Yıldırım ve Şimşek (2006) nitel araştırmalarda araştırmanın geçerliliğini artırmak için “uzun süreli etkileşim”, “derin ve odaklı veri toplama”, “çeşitleme”, “uzman incelemesi” ve “katılımcı teyidi” stratejilerine başvurulabileceğini belirtmektedir. Araştırmada geçerliliği sağlamaya yönelik olarak belirtilen stratejilerinden birkaçına başvurulmuştur. Bunlardan ilki, görüşlerine başvuru yapılan yönetici adaylarına görüşme sürecinde vermiş oldukları yanıtlara bağlı olarak ek sorular yöneltilerek konu hakkında daha fazla derinlemesine bilgi edinilmesidir. İkincisi ise çeşitlemedir. Bu strateji altında okul yöneticiliği sınavına girmeye hak kazanmasına karşın girmekten vazgeçmiş olan, sınava girmiş fakat başarısız olmuş ve sınava girip başarılı olmuş yönetici adaylarıyla görüşülerek farklı özelliklere sahip olanların araştırmaya dahil edilmesi yoluna gidilmiştir. Araştırmada görüşme ve doküman inceleme olmak üzere iki farklı veri toplama yöntemine başvurulmuştur. Böylece, yönetici adaylarından elde edilen verilerin birbirini teyit edilmesi yoluna gidilerek ulaşılan verilerin geçerliliği ve güvenilirliği artırılmak istenmiştir. Dördüncüsü, ayrıntılı betimlemelerdir. Yönetici adaylarının görüşleri, tema ve

alt temalara uygun olarak yeniden düzenlenerek doğrudan geniş betimlemelere yer verilmiştir. Beşincisi de amaçlı örnekleme yöntemine başvurulmuştur.

Araştırmanın güvenilirliğine yönelik olarak yapılanlar arasında ise verilerin olduğu gibi aktarılmasının yanı sıra gereken durumlarda diğer verilerle birlikte yorumlanmış olması yer almaktadır. Yukarıda belirtilenlerin dışında araştırmada kullanılan görüşme formları, ses kayıtları, tutulan notlar ve çözümlenmeler saklı tutulmaktadır.

Bulgular

Bu bölümde okul yöneticisi seçme sürecine dahil olan yönetici adaylarıyla yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Yönetici Adayları Okul Yöneticisi Seçme Sınavına Neden Katıl(ma)mak İstemiştir?

Yönetici adaylarının yönetici seçme sınavına katılma/katılmama nedenlerini ortaya koymaya yönelik olarak “Okul yöneticisi seçme sınavına katılma/katılmama nedeniniz nedir?” sorusu yöneltilmiştir. Tablo 1’de yönetici adaylarının yönetici seçme sınavına katılma nedenlerine ilişkin görüşlerine yönelik tema ve alt temalar yer almaktadır.

Tablo 1.

Yönetici Adaylarının Yönetici Seçme Sınavına Katılma/Katılmama Nedenlerine İlişkin Görüşleri

Ana tema	Alt Temalar	Katılımcı Kodu
Yönetici Seçme Sınavına katılma(ma) nedeni	Kendilerini yetiştirilmiş ve yeterli görme	Ahmet Hamdi, İsmet, Duran
	Farklı bir yönetim anlayışına sahip olma	Nurcan, Tuna, Ozan
	Müdürlük sürelerini uzatma isteği	Adnan, Şemsi
	Yetkiye sahip olma	Tufan
	Onuruna dokunma	Mustafa

Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan yönetici adayları yönetici seçme sınavına katılma(ma) nedenlerine ilişkin görüşleri, yönetici seçme sınavına katılma(ma) teması” altında “kendilerini yetiştirilmiş ve yeterli görme”, “farklı bir yönetim anlayışına sahip olma”, “müdürlük görev sürelerini uzatma isteği”, “yetkiye sahip olma” ve “onuruna dokunma” olarak beş alt temada ele alınmıştır.

Araştırmada görüşlerine başvurulmuş yönetici adaylarının neden okul yöneticiliği seçme sınavına başvurduklarına ilişkin kendilerine yöneltilen soruya verdikleri yanıtlar farklılaşmaktadır. Yönetici adaylarından üçü “kendilerini yeterli” ve “yetiştirilmiş hissettiklerinden” dolayı okul yöneticiliğine başvurduklarını belirtmiştir. Bu yöneticilerden Ahmet Hamdi daha önce 18 yıl öğretmen ve 5 yıl da müdür yardımcılığı görevinde bulunmuştur. Bütün bunların kendisine bir deneyim ve birikim kazandırdığını belirtmektedir. Dahası, eğitim yönetimi, teftişi, planlaması ve ekonomisi (EYTPE) alanında yüksek lisans yapmış biridir. Diğer yönetici adayları ise, yönetici olmaya yeni değil, çok öncesinden karar verdiğini, açık öğretim fakültesinde kamu yönetimi okuduğunu, üstelik bir de EYTPE alanında yüksek lisansa başladığını, birçok kişisel gelişim kursuna gittiğini, okul yöneticiliği giriş şartları değişince de başvurduğunu belirtmiştir. İsmet, bir müdür yardımcısı olarak bulunduğu konumda edinmiş olduğu deneyimi okul müdürü olarak değerlendirmek istediği için başvurduğunu ifade etmiştir. Bu yönetici adaylarından Ahmet Hamdi ve İsmet’in görüşleri aşağıda verilmiştir:

Bu konuda kendimi yeterli ve yetiştirilmiş hissettim. Daha önce 18 yıl öğretmen ve 5 yıl müdür yardımcısı olarak görev yapmanın bana vermiş olduğu bir deneyim ve bilgi birikimi kazandırdığını

düşündüm. EYYPE alanında da yüksek lisans yapınca bu işi yapabileceğime ve hak ettiğime inandım. Bir neden de bu işi yapan insanları görünce ben de yaparım daha da iyi yaparım diye düşündüm (Ahmet Hamdi).

Bunca yıllık yöneticilik deneyimimi yönetim kademesinde okul müdürü olarak değerlendirmektir (İsmet).

Yönetici adaylarından üçü “farklı bir yönetim anlayışı felsefesine sahip olduklarını düşündükleri için okul yöneticiliğine başvurduklarını” belirtmiştir. Bunlardan Nurcan çalışma grubundaki tek kadın yönetici adaydır. Nurcan, okul yöneticiliğine atanmada yeterliğin değil siyasi iradenin ve bu siyasi iradeye olan bağlılığın ön plana çıktığını, kendisinin eğitim yönetiminde yüksek lisans yapan biri olarak hem bu konuda yeterliliğe sahip olduğunu hem de farklı bir yönetim anlayışına sahip biri olarak sözlü sınava başvurduğunu belirtmiştir. Diğer yönetici adayları Tuna ve Ozan ise okul yöneticiliğini yeterince tarafız ve adil yapacaklarını düşünmelerinden dolayı sözlü sınava başvurmuşlardır. Bu yönetici adaylarından Nurcan’ın görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

Ülkemizde öteden beri okul müdürleri “liyakat” yarışını değil, kendisini atayan siyasi iradeye “sadakât” yarışını önde tamamlayanlardan seçildi. Hal böyle olunca okul müdürleri bütün enerjilerini müdürlük koltuğunda daha uzun süre nasıl oturacağına harcadılar. Ben eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yaptım. Daha iyi eğitimin nasıl olması gerektiğine kafa yoran ve “dert edinen” biri olarak farklı bir yönetim anlayışına sahip olduğum için sözlü sınava başvurdum. (Nurcan).

Araştırmanın çalışma grubunda bulunan yönetici adaylarından Tufan yukarıda görüşlerine yer verilen adaylardan farklı olarak, “görev yaptığı okulla ilgili birtakım amaçlarının olduğunu, bu amaçlarını yerine getirebilmek adına gerekli yetkiye sahip olabilmek amacıyla sürece dahil olduğunu” belirtmiştir.

Yönetici adaylarından Adnan ve Şemsi daha önce okul müdürü olarak görev yapmakta iken, 10.06.2014 tarih ve 29026 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan “Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik’in ilgili maddesi doğrultusunda yapılan performans değerlendirmesi sonucunda her ikisine de 75 puanın altında puan verilerek okul yöneticiliklerine son verilmiştir. Bunlardan Adnan, 27 yıllık mesleki kariyerini 20 yılını eğitim yönetici olarak görev yaptığını belirtmiştir. Adnan ve Şemsi’nin görüşlerine aşağıda verilmiştir.

1993 yılından beri eğitim yöneticiyim. Mart ayında çıkan Kanun’la birlikte, yaz aylarında yaşanan değerlendirme süreciyle birlikte 75 puanın altında puan verilerek görev süremiz uzatılmadı. Bununla birlikte açılan sözü mülakata girdim. Girme nedenim yöneticilik süremiz uzatılması, yöneticiliğe, okul müdürlüğüne devam etmektir (Adnan).”

...okul müdürü idim, 75 puanın altında kalınca görevden alındım, tekrar şansımızı denedik, devam ederiz, hazırız diye... (Şemsi).

Mustafa da Adnan ve Şemsi gibi ilgili Yönetmelik doğrultusunda yapılan performans değerlendirmesinde 75’in altında bir değerlendirme puanı verilen okul yöneticilerinden biridir. . Mustafa görev süresi uzatılmayan diğer iki okul yönetici olan Adnan ve Şemsi’nin aksine, yeniden görev süresinin uzatılması için başvurmak istememiştir. Bunun nedeni, Mustafa’nın haksız yere görevden alındığını düşünmesidir. Dolayısıyla, haksızlığa uğrayan biri olarak, yeniden müdür olmak için kendisine haksızlık yapanların karşısına müdürlük dilenmek için çıkmak istemediğini, bunun kendisinin onuruna dokunduğunu belirtmiştir. Mustafa’nın görüşleri aşağıda verilmiştir:

Müdürlükten haksız yere alındıktan sonra, müdürlük mülakatına sınavına girip müdürlük dilenmeyi çok rencide edici bulduğum için sözlü sınava başvurmam. Form üzerinde başarısız görünmek onuruma dokundu. Halbuki okul müdürü tamamıyla idarenin isteğine bağlı atama biçiminde olsaydı daha etik olurdu. Okul-aile birliği ve öğretmenlerimizin verecekleri 40 puanlık bölümden tam puan

almış olmam yönetici olarak beni tanıyan insanların gerçek bir değerlendirme yaptıkları göstermektedir.

Mustafa, okul yöneticisinin göreve devam edip etmemesinde belirleyici olan okul-aile birliği başkanı ve öğretmenlerin yapmış olduğu değerlendirmeden tam puan alan başarılı bir okul müdürü olmasına karşın, sendikal görüşünden dolayı kendisine yetersiz puan verildiğini ve elendiğini belirtmiştir. Mustafa bu konudaki görüşlerini aşağıdaki gibi dile getirmiştir:

Zaman zaman Eğitim Bir-Sen'e üye olma konusunda teklifler aldım. Siz başarılı bir müdürsünüz, sizinle çalışmak isteriz, aynı sendika altında çalışmak istediklerini söylediler. Kendi düşüncelerimle çatışmamak için böyle bir teklifi kabul etmedim. Düşüncelerine yakın olduğum için Türk Eğitim-Sen sendikasına üye olmam, yöneticilikten elenmemin arkasındaki en önemli nedendir. Bu okulu sen adam ettin diyen şube müdürünün puanlamada bana yetersiz puan vermesi çok manidardır.

Yönetici Adaylarının Yönetici Seçme Sınavındaki Görüşme Sürecinde Yaşadıkları Deneyimlere İlişkin Görüşleri Nedir?

Yönetici seçme sınavına katılan yönetici adaylarının yönetici seçme sınavı sürecinde dahil oldukları sözlü sınav uygulamasını değerlendirmek için, öncelikle onlara "Sözlü sınav sürecindeki hislerinizi anlatır mısınız?" sorusu yöneltilmiştir. Yönetici adaylarının bu soruya yönelik vermiş oldukları yanıtlara ilişkin tema ve alt temalar Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2.

Yönetici Adaylarının Sözlü Sınav Sürecindeki Hislerine İlişkin Görüşleri

Ana tema	Alt Temalar	Katılımcı Kodu
Sınav sürecindeki hisler	Korku ya da kaygı yaşamadım Korku ya da kaygı yaşadım	Ahmet Hamdi, Duran Nurcan, Tuna, Ozan, İsmet, Adnan, Şemsi, Tufan

Tablo 2'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan yönetici adayları yönetici seçme sınavı sürecindeki hisselerine ilişkin vermiş oldukları yanıtlar, "sınav sürecindeki hisler teması" altında "korku ve kaygı yaşamadım" ve "korku ve kaygı yaşadım" biçiminde iki alt tema altında ele alınmıştır.

Araştırmada görüşlerine başvuran adaylardan ikisi herhangi bir kaygı ve heyecan duymadıklarını ve rahat olduklarını belirtmiştir. Bunlardan Ahmet Hamdi, sözlü sınavda bu tür kaygıların normal olduğunu, bu süreçte komisyondaki kişilerin sizin ne bilip bilmediğinizi ölçmeye çalıştıklarını belirtmiştir. Duran ise, bir yıl önce Ankara'da şube müdürlüğü sınavına girdiğini, oradan gelen bir deneyimi olduğunu ve rahat olduğunu ifade etmiştir. Ahmet Hamdi ve Duran'ın görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

Her mülakatta bu tür kaygılar olur zaten sonuçta 5-6 kişinin karşısına çıkıyorsunuz ve karşınızdaki insanlar sizin bildiklerinizi ve bilmediklerinizi ölçmeye çalışıyorlar. Yine de aşırı bir kaygı duymadım içten ve doğal olmaya çalıştım (Ahmet Hamdi).

Rahattım. Çünkü bir yıl önce Ankara'da şube müdürlüğü sınavına girdim. O zaman biraz kaygılı idim. Hani olur mu olmaz mı diye. Bunun bana olumsuz yansıdığını gördüm. Rahat oldum. Olursa olur, olmazsa olmaz diye, çünkü daha önümde gidecek yolum var. Rahat olmaya çalıştım, çünkü şube müdürlüğü sınavından sonra biraz canım sıkılmıştı, aynı şeyleri yaşamamak için, bu da beni rahatlatı. Belki de başarılı olmamın nedeni de budur (Duran).

Çalışma grubunda bulunan yönetici adaylarından yedisi Ahmet Hamdi ve Duran'ın dile getirdiklerinin aksine görece daha endişeli ve kaygılı olduklarını belirtmişlerdir. Bu yönetici adaylarından Ozan, İsmet, Adnan ve Tufan şunları söylemiştir:

Komisyon odasına girmeden önce ve odanın içinde aşırı otoriter bir hava vardı. Sanki bana listede zaten adın da yok neden geldin der gibi bakıyorlardı. Evet, çünkü sonucu belli olan bir sözlü sınavdı. Zaten bu durumu size hissettiriyorlar. Yeterliğiniz ne düzeyde olursa olsun, ne kadar bilgili olursanız olun sizi almayacağız tavrı var (Ozan).

Tamamen siyasi olduğunu düşünüyorum. Dikkate alınmadığımı kendimi orada yabancı hissettiğimi düşünüyorum. Kaygılı hissettim, sanki başka bir ülkenin vatandaşıydım. Bana davranışları çok soğuktu (İsmet).

Sürecin başında kendimi korkulu değil de kaygılı hissettim. Bunun nedeni, Bakanlığın mart ayında meclisten geçirilen eğitim yöneticilerinin kadrolarının alınmasıyla ilgili Kanun sonucunda belli bir dünya görüşüne sahip olan yöneticilerin Milli Eğitime egemen olması için bir tasfiye süreci başlatıldı. Bu tasfiye sürecinin sonucunda Eğitim Bir-Sen sendikasının dışındaki yöneticiler tamamen düşük puan verilerek tasfiye edildiler (Adnan).

Mülakat komisyonunun yanına gelene kadar biraz heyecanlıydım. Karşıdaki insanların tavrının ne olacağını bilemediğimden dolayı endişeliydim (Tufan).

Yönetici seçme sınavında, sözlü uygulama esnasında yönetici adaylarına Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, MEB mevzuatı ve genel kültür olmak üzere üç farklı alandan birer soru yöneltilmektedir. Bu sorulara verilen yanıtlara bağlı olarak ya da bu soruların dışında kendilerine başka soru sorulup sorulmadığını ortaya koymak için “Size başka ek sorular soruldu mu?” sorusu yöneltilmiştir. Yönetici adaylarının bu soruya verdikleri yanıtlara ilişkin tema ve alt tema Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3.

Yönetici Adaylarına Ek Soru Sorulmasına İlişkin Görüşler

Ana tema	Alt Temalar	Katılımcı Kodu
Ek soru	Kişisel	Ahmet Hamdi, Nurcan, Tuna, Ozan,
	Mesleki	Adnan, Şemsi, Tufan, Duran
	Sorulmadı	İsmet

Tablo 3’te görüldüğü gibi araştırmaya katılan yönetici adayları yönetici seçme sınavı sürecinde dahil olduğu sözlü sınav uygulamasında kendilerine ek sorular sorulup sorulmadığına ilişkin kendilerine yöneltilen soruya vermiş oldukları yanıtlar, “ek soru teması” altında “kişisel”, “mesleki” ve “sorulmadı” olmak üzere üç alt tema altında ele alınmıştır.

Yönetici adaylarından İsmet’e herhangi bir ek soru yöneltilmezken, diğer sekizine ise ek soru yöneltilmiştir. Bunlardan dört yöneticiye yöneltilen soruların doğrudan mesleki yeterlilikleri ölçmekten öte, daha çok kişisel özellikler ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Bu yönetici adaylarından Ahmet Hamdi, Nurcan ve Ozan’ın görüşleri aşağıda verilmiştir:

Kişisel sorular soruldu. Özellikle lisansımı neden geç tamamladığım soruldu. Yüksek lisansım ile çok ilgilendiler. Çok sayıda seminer ve kursa katılmışım ve bunlar cv de yazılıydı onlarla ilgilendiler. Ailem ve iş deneyimim konusunda sorular soruldu ama bunlar genelde sohbet türü konuşmalar oldu (Ahmet Hamdi).

“Niçin buradasınız? diye soruldu. Türkiye’de eğitim sisteminin mayalanmış sorunları olduğundan bahsettim. OECD ülkeleri arasında yapılan PISA sınavının sonuçlarını temel alırsak çocukların okuduğunu anlama ve analitik düşünme yeteneklerinin iyi olmadığını ve dünyanın gerisinde olduğumuz anlaşılıyor dedim. Komisyon üyelerinden birisi sözümü kesti ve geçin bunları biz eğitim alanında dünyanın çok çok ilerisindeyiz dedi (Nurcan).

Adım ve soyadım, yaşıım, nereli olduğum, neden bu işi istediğim (Ozan).

Ahmet Hamdi, Nurcan, Ozan ve Tuna dışında kalan diğer dört yönetici adayına yöneltilen sorular doğrudan okul yöneticilerinin yeterliklerini belirlemeye yönelik görülse de, kendi içinde dolaylı olarak öznel bir boyut içermektedir. Bu yönetici adaylarından Tufan ve Duran'ın görüşleri şunlardır:

Komisyonunda yer alan il milli eğitim müdür yardımcılarını daha önceden çok iyi tanıdığım için kısa bir sohbet oldu, fakat kendimi tanıtmam esnasında görev yerimle ilgili birkaç soru soruldu. Bu soruların sohbet olsun diye sorulduğunu düşünüyorum (Tufan).

Yöneltildi. Mülakata komisyonun başındaki kişilerden biri daha önce YİBO'da uzun yıllar çalışmış bir kişi idi. Benim YİBO'dan geldiğimi öğrenince, YİBO'daki öğrencilerin temel sorunu nedir diye sordu. Ben de 12 yıldır, bunun aşağı yukarı 10 yılında nöbet tuttum. Çok hakim olduğumu düşünüyordum. Temel sorunun sevgi sorunu olduğu, eğitim ve öğretime ilişkin sorunların ikinci planda geldiğini söyledim....Komisyon başkanı sen YİBO'yu öğrenmişsin, aferin dedi. Onun ağzından çıkan kelimeler bunlardı. Ben 5 dakikaya yakın YİBO hakkında bilgi verdim. Sınavda 10 dakika kaldım. Ek sorular YİBO hakkındaydı. Onlara da yanıt verdiğimi düşünüyorum (Duran).

Araştırmada görüşlerine başvurulmuş yönetici adaylarına yöneltilen bir soru da “komisyon üyelerinin kendilerine yönelik tutumlarının nasıl olduğu” olmuştur. Bu soruya alınan yanıtlar Tablo 4'te tema ve alt temalar halinde verilmiştir.

Tablo 4.

Komisyon Üyelerinin Yönetici Adaylarına Yönelik Tutumları

Ana tema	Alt Temalar	Katılımcı Kodu
Komisyon üyelerinin tutumları	Rahatlatıcı/Olumlu	Ahmet Hamdi, Şemsi, Tufan, Duran
	Rahatsız edici/Olumsuz	Nurcan, Tuna, Ozan, İsmet, Adnan,

Tablo 4'te de görüldüğü gibi, yönetici adaylarının sözlü sınavdaki komisyon üyelerinin kendilerine yönelik tutumlarına ilişkin dile getirdikleri görüşleri “komisyon üyelerinin tutumları teması” altında, “rahatlatıcı/olumlu” ve “rahatsız edici/olumsuz” olarak iki alt tema altında verilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerden dördü, komisyon üyelerinin kendilerine yönelik tutumlarının “sıcak, rahatlatıcı, herhangi bir olumsuzluk içermediğini belirtmiştir. Ahmet ve Şemsi'nin görüşleri aşağıda belirtilmiştir:

Komisyon üyelerinin yaklaşımı iyi, sıcak, rahatlatıcı yöneydi. Sanırım müdür atama süreci zaten sıkıntılı hassas bir dönem olmasından dolayı herkese iyi davranmak tepki almamak adına çok dikkatli olmak zorunda hissetmiş olmalarından olabilir (Ahmet Hamdi).

Komisyon üyelerinin tutumu o an için bana itici gelmedi. Hatta heyecanlandığımı düşünmüş olacaktılar ki sohbet ederek sakinleştirmeye çalıştıklarını düşünüyorum (Tufan).

Tutumları iyi idi. Herhangi bir olumsuz durum görmedim (Şemsi).

Yukarıda belirtilen dört yönetici adayının görüşlerinin aksine, diğer yönetici adayları komisyon üyelerinin tavırlarının rahatsız edici ve olumsuz bir tutum içinde olduğunu belirtmiştir. Bu yönetici adaylarından bazıları komisyon üyelerinin tutumlarının “kendilerinin o an orada niçin bulduklarını sorgulayıcı bir biçimde, şimdiden seni almayacağız, niye zahmet edip geldin anlamında olduğunu” belirtmiştir. Bazı yönetici adayları da komisyon üyelerinin yönetici seçme gibi bir amaçlarının olmadığını, yani daha önce belirlenmiş yöneticilerin sözde sınav altında seçildiklerini meşrulaştırmak için orada olduklarını hissettirici bir mahiyette, kendilerine önyargılı ve sorgulayıcı bir tutum

sergilediklerini ifade etmişlerdir. Konuyla ilgili olarak Nurcan, İsmet ve Adnan'ın görüşleri aşağıda verilmiştir:

Bana yönelik tavırları bana boşuna bu işe başvurduğumu ve orada olduğumu hissettirdiler (Nurcan).

Zaten yönetici seçme gibi bir dertlerinin olduğunu düşünmüyorum. Dışarıda konuştuğum arkadaşlarımdan hiçbirine okul yönetimiyle ilgili ya da yönetim bilimiyle ilgili bir soru sorulmamış ki (İsmet).

Önyargılılardı. Bunu neye dayandırarak söylüyorum? Ben de onlara karşı önyargılı idim. Niye? Komisyonunda beni değerlendiren şube müdürü, orada o da vardı. Bana kasıtlı olarak soru sordu. Bana, ısrarla nereyi istiyorsunuz diye ısrarla sordu. Belki ilçelere falan istiyorsunuzdur, hadi hocam şeklinde sordu. Ben de 20 yıllık yöneticiliğin 16 yılını ilçede geçirmiş biri olarak, doğal olarak buna tepki gösterdim. İnsanın hakkını, hukukunu, kariyerini, liyakatini hiçbir biçimde dikkate almadan, örneğin ben şuna razı olsam; gideyim'un bir ilkokulu bana verin, ben çalışayım desem belki de 70 verip geçireceklerdi (Adnan).

Yönetici Seçme Sınavında Soruların Yöneticilerin Yeterliklerini Ölçebilmekte Midir?

Yönetici adaylarının yönetici seçme sınavında kendilerine yöneltilen sorunların bir yöneticinin yeterliğini ölçüp ölçmediği hakkında görüşlerini ortaya koymak için “Soruların, bir yönetici aday olarak sizin yeterliliğinizi ölçebildiğini düşünüyor musunuz? Neden?” sorusu sorulmuştur. Okul yöneticilerin görüşleri Tablo 5’te tema ve alt tema olarak verilmiştir.

Tablo 5.

Seçme Sınavındaki Soruların Yönetici Adaylarının Yeterliğini Ölçebilmesi

Ana tema	Alt Temalar	Katılımcı Kodu
Soruların yönetici yeterliğini ölçebilmesi	Yeterli değil	Ahmet Hamdi, Nurcan, Tuna, Ozan, İsmet, Adnan, Şemsi, Tufan, Duran

Tablo 5’te yönetici adaylarının seçme sınavında kendilerine yöneltilen soruların yönetici yeterliliklerini ölçebilmesine ilişkin görüşleri “soruların yönetici yeterliğini ölçebilmesi teması” altında yalnızca “yeterli değil” alt teması adı altında verilmiştir.

Görüşlerine başvuru yönetici adaylarının tamamı sınavda kendilerine yöneltilen soruların yönetici yeterliliklerini belirlemede yeterli olmadığını düşünmektedir. Yönetici adaylarının bu konudaki görüşleri iki nokta üzerinde toplanmaktadır. Bunlardan ilki sorularla ilgili iken, ikinci sınavı yapan komisyonla ilgilidir.

Yönetici adaylarından yedisi soru sayısının az olduğunu, bu sorularla yöneticilerin yeterliklerini ölçmenin mümkün olmadığını, soruların okul yönetimi ile ilgili olmadığını, soruların daha çok bilgi düzeyinde olduğunu vurgulamıştır. Ozan ve Duran’ın görüşleri aşağıda verilmiştir:

Kesinlikle hayır! Soruların niteliğine baktığımız zaman zaten okul yönetimiyle ilgisi olmadığını görebilirsiniz. Soruların tamamı kitabi bilgi, internetten isterseniz 10 saniyede öğrenebileceğiniz bilgiler (Ozan).”

Ölçmek için yeterli diyemeyiz (Duran).

Yukarıda belirtilen yedi yönetici adayının dışında kalan üç yönetici adayı da sınav komisyonunun yeter(siz)liğine dikkat çekmiştir. Bunlardan Adnan’ın görüşleri aşağıda verilmiştir.

Komisyonadaki insanlar öncelikle, kendileri yeterli insanlardan oluşmuyordu. Bunlardan komisyonu başkanı hariç, diğer dördü iki üç ay önce şube müdürü yapılmış. Bunların en azından benim kadar kıdem ve deneyimleri yoktu (Adnan).

Mustafa sözlü sınav komisyonunda yer alan kişilerin ne kadar nesnellikten uzak olduğu ya da uzak olabileceğine dikkat çekmiştir. Mustafa'nın bu konuda dile getirdikleri Adnan'ın görüşleriyle örtüşmektedir. Mustafa, kendisine karşı yanlı davranıldığını düşündüğü ve bir anlamda bunu somut bir biçimde ortaya koymuş, kişi ya da kişilerden oluşan bir komisyonun karşısına çıkmanın pek doğru olmadığını söylemektedir. Mustafa bu konudaki haklılığını şu şekilde açıklamaktadır:

Yönetici olarak çalışmalarımı bilen, komisyondaki şube müdürlerinin değerlendirme puanlarının düşük olması, gerçekçi bir değerlendirmeden uzak olup sendika vb. öznel ölçütlere dayanmaktadır. Değerlendirme kriterlerinden bir tanesi, okul müdürünün kendisini akademik olarak yetiştirmesidir. Bu bölümden ilgili şube müdürü, şahsım için hayır demiştir. Halbuki yüksek lisansımı yapmış ve yayınlanmış bir de kitabım bulunmaktadır. Buna rağmen, hayır denilmesi kasıt içermektedir. Bu maddeye evet dedikleri okul müdürlerinin akademik bir çalışması ya da bir makalesi var mıdır?

Adnan'ın söylediklerine benzer biçimde, Mustafa da yönetici seçme sınavı komisyonunda bulunan kişilerin yeterliliklerinden de öte, bu kişilerin sınava giren adayları yeteri kadar tanımadıklarını belirtmiştir. Mustafa "değerlendirme komisyonunda yer alan bir şube müdürünün yanına giden bir okul müdürünün kendini köy muhtarı olarak tanıttığını, şube müdürünün ise buyurun muhtar bey şuraya oturun diyerek okul müdürünü karşılayıp yer göstermiş olduğunu" belirtmiştir.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu araştırma okul yöneticisi seçme sürecini deneyimleyen yönetici adaylarının sözlü sınav yöntemine ilişkin algılarını ortaya koymaktadır. Nitel araştırma desenine uygun olarak yürütülen bu çalışmada çalışma grubundan elde edilen bulguların sınırları içerisinde kalmak kaydıyla genelleme kasti güdülmeden bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre, sözlü sınava dahil olan yönetici adaylarının bu sınavda başarılı olmalarında kişisel faktörlerden ziyade sosyal faktörler daha belirleyicidir. Sözlü sınav, yönetici adaylarının yönetici yeterliklerini belirlemede son derece yetersiz kalmaktadır. Diğer yandan sözlü sınav komisyonunda görev alan kişilerin yeterlikleri konusunda sınava giren yönetici adaylarının ciddi anlamda kuşkuları bulunmaktadır.

Okul yönetimini, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanması olarak tanımlamak mümkündür. Bu alanın sınırlarını eğitim sisteminin yapısı ve amaçları belirlemektedir. Okul yönetiminin görevi okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını bir araya getirerek, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul müdürünün bu görevi başarı ile yerine getirmesi, okulu bir roller sistemi olarak görmesine, davranışlarını her zaman ilişkili olduğu öğretmenler ve diğer personelin rol ve beklentilerini de göz önünde tutarak yerine getirmesine bağlıdır (Bursalıoğlu, 1999). Konuya buradan yaklaşıldığında, araştırmanın çalışma grubunda bulunan yönetici adaylarının yönetici seçme sınavına neden başvurduklarına yönelik kendilerine yöneltilen soruya verdikleri yanıtlar üzerinde durulması gerekmektedir. Yönetici adayları, yönetici seçme sınavına katılma nedenlerini "kendilerini yetiştirmiş ve yeterli görme", "farklı bir yönetim anlayışına sahip olma", "müdürlük görev sürelerini uzatma isteği", ve "yetkiye sahip olma" olarak belirtirken, bir yönetici adayı da "onuruna dokunduğu" için sınava katılmadığını belirtmiştir. Bütün bu yanıtlar birlikte ele alındığında yönetici adaylarının yönetici seçme sınavına başvurduklarında kişisel faktörlerin belirleyici olduğu ortaya çıkmaktadır. Araştırmada elde edilen bu bulgu Erginer ve Köse'nin (2012) araştırma bulguları ile kısmen örtüşmektedir. Belirtilen yazarlar ilgili araştırmalarında yönetici adaylarının kişisel ve sosyal faktörlerden dolayı yönetici olmak

istediklerini ortaya koymuşlardır. Kişisel faktörler arasında öğretmenlikte edindikleri deneyim ve birikimi okul yöneticiliğine aktarma, işin başında olma isteği, doğruları yaşama geçirme fırsatını yakalama, önemli işler başarma ve deneyim kazanma isteği bulunmaktadır. Sosyal faktörler ise arasında kendini sosyal bir insan olarak görme, ekip çalışması yapma isteği, insanlara yararlı olma ile arkadaşları ve okul müdürünün isteği yer almaktadır.

Araştırmanın çalışma grubunda bulunan yönetici adaylarından hiçbirinin sosyal faktörler üzerinde durmamaları oldukça şaşırtıcı bulunmuştur. Buna karşın, çalışma grubunda bulunan yönetici adaylarından yalnızca ikisi seçme sınavında başarılı olmuştur. Her iki yönetici adayı da şu andaki iktidarda bulunan Hükümete yakınlığı ile bilinen Eğitim Bir-Sen üyesidir. Dolayısıyla, bu yönetici adaylarının sınava başvurma nedenleri görünürde her ne kadar kişisel nedenlerle ilgili olsa da, arka planda sosyal faktörlerden biri olan belirli bir sendikaya üye olmayla da ilişkili olduğu biçiminde yorumlanabilir. Araştırmada her iki yönetici de “Eğitim Bir-Sen’e üye olmanızın sınavda başarılı olmanıza yardımcı olduğunu düşünüyor musunuz” sorusuna, kesin bir dille “hayır” yanıtını vermiştir. Diğer yandan araştırmada görüşlerine başvurulmuş yönetici adaylarından birinin de kendisinin Türk Eğitim-Sen’den Eğitim Bir-Sen’e geçmesi konusunda tekliflerde bulunulduğunu söylemiş olması, sosyal bir faktör olarak Eğitim Bir-Sen’e üye olmanın yönetici seçme sınavında başarılı olabilmede belirgin bir biçimde belirleyici olduğu söylenebilir. Yapılan bu belirleme, yönetici seçme sınavına ilişkin olarak Amasya, Antalya, Bolu, Bursa, Çanakkale, Çankırı, Gümüşhane, Hatay, Isparta, Mersin, Karaman, Kars, Kastamonu, Kırıkkale, Kırşehir, Kilis, Konya, Kütahya, Nevşehir, Samsun, Sinop, Tokat, Uşak ve Zonguldak’ta ilan edilen listelerde sınav sonuçları üzerinden daha da somutlaştırılabilir. Belirtilen illerde yayınlanan listelerden elde edilen sonuçlara topluca göz atıldığında sınav sonuçlarının belirgin biçimde Eğitim Bir-Sen üyelerinin lehine olduğu görülmektedir. Buna göre, bu illerde yönetici seçme sınavına 12.176 aday katılmış, bunların da 5.998’i başarılı olmuştur. Başarılı olanların % 83,67’si Eğitim Bir-Sen üyesi, % 10,87’si (652) Türk Eğitim-Sen, % 1,60’ı (96) Eğitim-Sen, % 0,65’i (39) Eğitim-İş, % 0,96’sı (55) Aktif Eğitim-Sen ve % 2,23’ü (134) diğer sendikaların üyesidir (Gazetekamu.com, 2014). Gaziantep’te yönetici seçme sınavına 1159 kişi çağırılmış, bunların 886’sı 70 ve üzerinde puan alarak başarılı olmuşlardır. Başarılı olanların % 74’ü (632) Eğitim Bir-Sen üyesidir. Yine aynı sınavda 85 ve üzerinde puan alan 228 kişiden % 94’ü (214) Eğitim Bir-Sen üyesi olması oldukça kayda değerdir (Gaziantep 1. İdare Mahkemesi 05.02.2015 tarih Esas No: 2014/1224 Kararı). Eskişehir’de, müdürlük makamı boş olan 169 okuldan 110’una atama yapılmış olup atanan 110 müdürden % 91’i (100) Eğitim Bir-Sen üyesiyken, atanan diğer 10 okul müdürünün % 6,4’ü (7), Türk Eğitim-Sen üyesi, % 2,7’si de (3) her hangi bir sendikaya üye değildir (Gazete Genç, 2014). Diğer yandan MEB bünyesindeki bulunan okullarda görev yapan okul yöneticilerin eğitim-iş kolunda faaliyet gösteren sendikalara göre dağılımları incelendiğinde %75,15’inin Eğitim Bir-Sen, %14,3’nün Türk Eğitim-Sen, %7,22 Eğitim-Sen ve %1,63’ünün Eğitim-İş’e üye oldukları görülmektedir. Daha ötesi, MEB’de görev yapan her dört okul yöneticisinden üçü Eğitim Bir-Sen üyesidir (Sözcü Gazetesi, 2015). Dolayısıyla bütün bu veriler birlikte ele alındığında, Eğitim Bir-Sen üyesi iki yönetici adayının yalnızca kişisel nedenlerle okul yöneticisi seçme sınavına başvurduklarını söylemeleri, sözlü sınava başvuran yönetici adaylarının sendika üyeliklerine göre verilen istatistiklerle uyumlu olmadığı söylenebilir.

Sözlü sınavların yüz yüze yapılması, yanıtların sorunun hemen arkasından ya da çok az bir düşünme zamanından sonra verilmesi, verilen yanıtların tekrar gözden geçirilme şansının olmaması, adayların korku, heyecan, endişe ve kaygı gibi olumsuz birtakım psikolojik tepkiler göstermelerine yol açabilmektedir. Bu olumsuz psikolojik tepkiler, bir anlamda, adayların sözlü sınavda başarılı olmalarının önüne geçebilmektedir (Tortop, 1999). Araştırmanın çalışma grubundaki sözlü sınavda başarılı olmuş iki yönetici adayı dışında kalan, diğer yönetici adaylarının belirgin biçimde yukarıda

belirtilen olumsuz psikolojik tepkilerden bir veya birkaçını göstermiş olmaları, onların sözlü sınavda belli bir ölçüde başarısız olmalarına yol açtığı söylenebilir.

Araştırmamanın çalışma grubunda bulunan yönetici adaylarından sözlü sınavda başarısız olanların bu başarısızlıklarının nedeni, yalnızca sınavı yönelik olumsuz psikolojik tepkilerle açıklanabilir mi? Bu soruya yanıt vermeden önce Ergin'in (2002) konuyla ilgili açıklamaları üzerinde durmak gerekir. Ergin, görüşme sürecine dayalı olarak yapılan sözlü sınavların sonunda verilen kararda, adayın dışında bazı faktörlerin belirleyici olduğunu belirtmektedir. Bunların önemli bir kısmı, görüşmecilerin öznel yaklaşımlarından kaynaklanmaktadır. İlgili alanyazında bu öznel yaklaşımlar, görüşmecilerin "hata ve yanlışlıkları" olarak adlandırılmaktadır. Bunlar arasında ilk izlenimlere aşırı güvenme, bu izlenimleri desteklemek için olumlu ya da olumsuz bilgi arama (hale hatası), kendine benzer kişileri seçme, kalıp yargılar ve zıtlık etkisi yer almaktadır. Burada tekrar yukarıda belirtilen sorunun yanıtına dönülecek olunursa, görüşmecilerin sınavda başarısız olan yönetici adaylarına yönelik "sen boşuna buradasın biçiminde davranma", "görüşmeyi bir an önce bitirmek isteme" "soruların yanıtlanmasına sürekli müdahale etme", "adayları dikkate almama" ve "aşırı bir otorite içinde olma" gibi tutum sergilemiş olmaları, bu yönetici adaylarının başarısızlıklarının, yalnızca onların göstermiş oldukları psikolojik tepkilerle açıklanamayacağı kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Erol'un (2014) araştırmasında ulaşılan bulgular yukarıda yapılan belirlemeyi güçlendirmektedir. Söz konusu araştırmada yönetici adayları, sözlü sınavın siyasi etki ve adam kayırmacılığa açık olduğunu, önyargıları içerdiğini, ölçütlerden dolayı nesnel değerlendirme yapılamadığını dile getirmiştir. Doğan ve arkadaşları (2014) ilgili araştırmasında araştırmaya katılanlar yazılı sınavı nesnel bulduklarını ve desteklediklerini, aksine sözlü sınavın öznel değerlendirmeye açık olduğunu ve bu nedenle destelemediklerini belirtmişlerdir. Burada yapılan belirlemeyi Gaziantep 1. İdare Mahkemesin Esas No: 2014/1224 sayılı kararına dayanarak daha da somutlaştırmak mümkündür. Buna göre, Mahkeme davacının sözlü sınavın öznel değerlendirmelerle yapıldığı ve Eğitim Bir-Sen üyelerine ayrıcalık yapıldığı yönünde iddiasını, belli bir sendikaya üye olan adayların sınavda çok yüksek bir oranda başarılı olmasını göz önünde bulundurarak, davacının iddiasının doğruluğu kabul edilmiştir.

Çalışma grubunda bulunan yönetici adaylarının, sözlü sınavda kendilerine yöneltilen soruların yönetici yeterliklerini ölçüp ölçmediği noktasında ne düşündüklerine ilişkin elde edilen bulguları tartışmaya açmadan önce, yönetici yeterlik alanları üzerinde kısaca durmakta yarar vardır. Bursalıoğlu (1981) yeterlik alanlarını bir kişinin belli bir makamın görevlerini yerine getirebilmesi için göstermesi gereken yeterlikleri kapsayan alan(lar)ı içerdiğini belirtmektedir. Konuya buradan yaklaşıldığında okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin çok farklı sınıflandırmalar olduğunu belirtmek gerekir. Örneğin Katz'a (1986'dan akt., Bursalıoğlu, 1981) göre yönetici yeterlikleri üç farklı yeterlik alanından oluşmaktadır. Bunlar teknik, insani ve örgütsel (kavramsal) yeterliklerdir. Aydın'ın (2007) sınıflandırmasındaki yeterlilik alanları ise iletişim kurma-etkili biçimde çalışma, yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama, mesleğe hizmet, etkili bir örgüt yönetimi ve eğitim programının ve ortamlarının yönetimidir. Şahin'in (2000) ilgili araştırmasına dayalı olarak ortaya koyduğu yönetici yeterlikleri öğretim liderliği, araştırma ve mesleki gelişim, insan kaynaklarının yönetimi, okul-çevre ilişkileri, iletişim, öğrenci işleri ve kişilik özelliklerinden oluşmaktadır. Bütün bunlar yöneticilerin sahip olmaları gereken yeterlik alanlarının çok geniş ve kapsamlı olduğunu göstermektedir.

Yönetici adaylarının tamamı sözlü sınavda kendilerine yöneltilen soruların okul yöneticisinin yeterliklerini ölçmede yeterli olmadığı konusunda hemfikirdir. Ayrıca soru sayısının az olduğunu ve sorulan soruların da okul yönetimi ile ilgili olmadığını düşünmektedirler. Kamu kesiminde gerek bir göreve atanacak personel arasındaki farklılıkları ortaya koymak gerekse işin gerektirdiği niteliklere sahip en uygun kişilerin belirlemek için sınav yapmak genel bir uygulamadır. Kamu kesiminde sınav eşitlik ve yeterlik ilkesini gerçekleştiren etkin bir araç olarak kabul edilmektedir. İyi yönetimle

demokrasiyi bağdaştırmanın ilk koşulu, devlet hizmetlerine girişte, hizmetin gerektirdiği nitelikleri taşıyan kimselerin doğru olarak seçilmesi ve hizmet içinde görevlendirme ve yükselmelerde yeterlik ilkesi esaslarının uygulanmasıdır. Bunun anlamı, kamu kesiminde yapılan sınavların bu amaçların gerçekleştirilmesinde hizmet etmesi gerektiğidir (Tutum, 1979). Bununla birlikte, işe alınacak kişilerin tüm kişisel özelliklerini ve yeteneklerini yalnızca sözlü sınav türü ile belirlemenin mümkün görünmemesi, bu sınavın eşitlik ve yeterlik ilkesinden oldukça uzak olan bir sınav türü olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla doğru karar vermek için birden fazla sınav türüne başvurmak gerekmektedir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001; Bilgin, 2006).

Yönetici adaylarından bazıları sözlü sınavı yapan kişiler arasında birkaç ay önce şube müdürü olanların yanı sıra eğitim, kıdem ve deneyim bakımından kendilerinden daha alt düzeyde olanların olduğunu dile getirmiştir. Bu bulgu Türk Eğitim Derneği [TED, 2014] 2014 Eğitim Değerlendirme Rapor'u ile tutarlıdır. Raporda, bazı illerde sözlü sınava komisyonunda bulunan kişilerin il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerine 1-2 ay önce atandıkları ve okulları ve yönetici adaylarını yeterince tanımadıkları belirtilmektedir. Sözlü sınav komisyonunda yer alan kişilerle ilgili en ilginç örneklerden biri Gaziantep'te yaşanmıştır. Şahinbey İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne vekaleten atanan bir şube müdürü hem sözlü sınav komisyonunda üye olarak yer almış hem de sınava giren yönetici adayları arasında yer almıştır. Daha ötesi, bu sınavdan da yüksek bir puan almıştır (Gaziantep 1. İdare Mahkemesi Esas No: 2014/1224).

Sözlü sınavlarda adayların değerlendirilmesi ve seçimine yönelik yapılan görüşmenin beklenen yararları sağlaması için görüşmecinin ve görüşme ortamının belirli niteliklere sahip olmasını gerekli kılmaktadır. Görüşmecilerin nesnellik ve görüşme/değerlendirme hatalarına düşmemeleri için adaylarla niçin, neye göre ve nasıl görüşüleceğini bilmeleri gerekmektedir. Bütün bunlar görüşmecilerin bu alanda eğitim almış olmalarının yanı sıra yeteri kadar deneyim sağlamış olmalarını da gerektirir. Yapılan araştırmalar uzman olmayan görüşmecilerin yapmış oldukları görüşmelerin geçerlik ve güvenilirliklerinin son derece düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Görüşme ortamının insanı rahatlatıcı nitelikte olması ve adayda psikolojik gerilimlere yol açmayacak tarzda düzenlenmesi oldukça önemlidir (Can ve ark., 2001; Uyargil ve ark., 2009). Burada tekrar araştırmaya döndüğünde, yönetici adaylarından bazıları sözlü sınav komisyonunda bulunan kişilerin kendilerine yönelik “sen boşuna buradasın biçiminde davranma”, “görüşmeyi bir an önce bitirmek isteme” “soruların yanıtlanmasına sürekli müdahale etme”, “adayları dikkate almama” ve “aşırı bir otorite içinde olma” gibi birtakım olumsuz davranış ve tutum sergilemiş oldukları belirtmiş olmaları, gerek görüşmecilerin gerekse görüşme ortamının yukarıda belirtilen niteliklerden yoksun olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular Erol'un (2014) araştırma bulguları ile tutarlılık göstermektedir. Söz konusu araştırmada, katılımcılar sözlü sınav komisyonunun eğitim alanındaki akademisyenlerden, adayın kendi amiri yerine farklı ilde görev yapan yöneticilerden, sözlü sınav konuları ile ilgili uzmanlığı olanlardan, psikologlardan oluşmasını isterken, görevi vekâleten yürütenlerin olmamasını istemişlerdir. Tutum'un (1979) da belirttiği gibi, sınav özel, bilgi ve beceri gerektiren bir alandır. Bu alanda yetişmemiş kimselerin sınav komisyonlarında görevlendirilmesi yeterlik ilkesini zedeler. Bunun anlamı bu kimselerin yapmış oldukları sınavların geçerlik ve güvenilirliğinin de son derece düşük olduğudur.

Araştırmadan elde edilen bulgu ve sonuçların sınırlılığı göz önünde bulundurularak uygulamaya yönelik önerilerde bulunulabilir. Bunlardan ilki yönetici seçme sınavında sözlü sınava göre daha nesnel, geçerlik ve güvenilirliği daha yüksek olan yazılı sınavlara başvurulması gerektiğidir. Yazılı sınav soruları yönetici yeterliklerini ölçebilecek nitelikte olmalı, bu anlamda üniversitelerden akademik destek alınmalıdır. İkincisi sözlü sınavlar, yalnızca yönetici adaylarının kendini ifade etme, hızlı düşünme ve karar alma, eğitim yönetimi ile ilgili bir soruna yaratıcı ve doğru çözüm yolu üretme gibi

yazılı sınavların eksik bıraktığı kısımları ölçmek için kullanılmasıdır. Yönetici adayının sözlü sınavdan aldığı puanın oransal payı, toplam puanın %-10-20'sini geçmemesi ve adayın yazılı sınav başarısını da olumlu ya da olumsuz olarak belirgin biçimde etkilememesi gerektiği düşünülmektedir.

Kaynakça

- Açıkalın, A. (1999). *İnsan kaynağının geliştirilmesi*. Ankara: Pegem
- Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G. (2001). *İnsan kaynakları yönetimi*. İzmir: Fakülteler.
- Ayaz, N. (1994). İl milli eğitim müdürleri eğitim yönetimi seminer açılışı konuşması. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 202, 3-9.
- Aydın, M. (2007). *Eğitim yönetimi* (8. Baskı). Ankara: Hatipoğlu.
- Balcı, A. ve Çınkır, Ş. (2002). Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu* içinde (ss. 211-236). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Balcı, A. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem.
- Bilgin, L. (2006). Personel bulma ve seçme. R. Geylan (Ed.), *İnsan kaynakları yönetimi* içinde (ss. 61-76). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). *Eğitim yöneticilerinin yeterlikleri: İlk öğretmen okulu müdürlerinin yeterliklerine ilişkin bir araştırma*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Bursalıoğlu, Z. (1999). *Eğitim yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (11. Baskı) Ankara: Pegem.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavunubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canman, D. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Yargı.
- Çelik, V. (2002). Eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına yön veren temel eğilimler. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu* içinde (ss. 3-13). Ankra: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Doğan, N. (2006). Sözlü sınavlar. H. Atılğan (Ed.), *Eğitimde ölçme ve değerlendirme* içinde (ss.169-184). Ankara: Anı.
- Doğan, S., Demir, S. B. ve Pınar, M. A. (2014). Yönetici görüşlerine göre MEB 2013 yılı yönetici atama ve yer değiştirme yönetmeliği. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 7(2), 224-245.
- Eğitim ve Bilim Emekçileri Sendikası [Eğitim-Sen] (2013). *Milli Eğitim Bakanlığı eğitim kurumu yöneticileri atama ve yer değiştirme yönetmeliği taslağı hakkındaki görüşlerimiz*. [Http://www.Egitimsen.Org.Tr/Ekler/Af849be58b1f8a4_Ek.Pdf](http://www.Egitimsen.Org.Tr/Ekler/Af849be58b1f8a4_Ek.Pdf). adresinden alınmıştır. (Erişim Tarihi: 2015, 02 Nisan).
- Ergin, C. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi psikolojik bir yaklaşım*. Ankara: Academyplus.
- Erginer, A. ve Köse, F. M. (2012). Okul yöneticilerinin yöneticiliği tercih ve bırakma nedenlerine ilişkin nitel bir çalışma. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 7(4), 14-28.
- Erol, H. (2014). *Eğitim kurumlarına müdür seçiminde uygulanan sözlü sınava katılmış adayların sınava ilişkin görüşleri* (Yüksek lisans tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Tokat). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Gazetekamu.com (2014, Ekim 31). *Müdürlük mülakatında başarılı olanların sendikal dağılımı*. <http://www.Gazetekamu.Com/Mudurluk-Mulakatinda-Basarili-Olanlarin-Sendikal-Dagilimi.Html> (Erişim Tarihi: (2015, 25 Temmuz).

- Gaziantep 1. İdare Mahkemesi 05.02.2015 tarih Esas No: 2014/1224 Kararı. http://www.turkegitimsen.org.tr/upload_doc/00_2012_y/00_4/gaziantep_idare_esas_2014_12_24 (Erişim Tarihi: (2015, 30 Ekim).
- Genç Gazete (2014, Aralık 6). *Eskişehir’de atanan 110 müdürden 100’ü Eğitim Bir-Sen üyesi* <http://gencgazete.org/eskisehirde-atanan-110-mudurden-100u-egitim-bir-sen-uyesi> (Erişim Tarihi: (2015, 8 Kasım).
- Işık, H. (2002). Okul müdürlüğü formasyon programları ve okul müdürlerinin yetiştirilmesi. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu* içinde (ss. 25-35). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Karasar, N. (1999). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (9. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karip, E. ve Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18, 193-207.
- Kümbetoğlu, B. (2005). *Sosyolojide ve antropolojide niteliksel yöntem ve araştırma*. Ankara: Bağlam.
- Maarif Teşkilatına Dair Kanun (1926). *T. C. Resmi Gazete*, 338, 03. Nisan 1926.
- Mayring, P. (2000). *Nitel sosyal araştırmaya giriş*. A. Gümüş ve M. Sezai Durgun (Çev.). Adana: Baki.
- Merraim, S. B. (2013). *Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber*. S. Turan (Çev. Ed.). Ankara: Nobel.
- Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atanmaları ve Yer Değiştirmeleri İlişkin Yönetmelik. (1998). *T. C. Resmi Gazete*, 23472, 23 Eylül 1998.
- Milli Eğitim Temel Kanunu (1973). *T.C. Resmi Gazete*, 14574, 24 Haziran 1973.
- Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik (2014). *T.C. Resmi Gazete*, 29026, 10 Haziran 2014.
- Okçu, V. (2011). Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin mevcut durum, beklentiler ve öneriler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(37), 244-26.
- Sart, G. (2015). Fenomenoloji ve yorumlayıcı fenomenolojik analiz. F. N. Seggie ve Y. Bayyurt (Ed.). *Nitel araştırma: Yöntem, teknik, analiz ve yaklaşımlar* içinde (ss. 70-81). Ankara: Anı.
- Şahin, A. (2000). İlköğretim okulu müdürlerinin yeterlilikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22, 243-260.
- Şen, M. L. (1995). Yeterlilik ilkesi ve Türk personel sistemindeki uygulanması. *Amme İdaresi Dergisi*, 28(1), 77-92.
- Sözcü Gazetesi (2015, Kasım 3). AKP iktidarında MEB’e açılan dava sayısı yüzde 313 arttı! <http://www.sozcukomut.com.tr/2015/egitim/akp-iktidarinda-mebe-acilan-dava-sayisi-yuzde-313-artti-976374/> (Erişim Tarihi: (2015, 4 Kasım).
- Taş, A. ve Önder, E. (2010). 2004 yılı ve sonrasında yayınlanan eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliklerin karşılaştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(12), 171-185.
- Taymaz, H. (1997). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem.

- Tekışık, H. H. (1995). Milli eğitim şûraları ve eğitimin üç temel sorunu. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 214, 1-6.
- Toklucu, E. (2000). Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin seçilmesine yönelik yapılan seçme sınavlarının değerlendirilmesi. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 5(22), 313-323.
- Tortop, N. (1999). *Personel yönetimi*. (6. Baskı). Ankara: Yargı.
- Turgut, F. (1992). *Eğitimde ölçme ve değerlendirme metotları*. (9. Baskı). Ankara: Saydam.
- Tutum, C. (1979). *Personel yönetimi*. Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Türk Eğitim Derneği [TED] (2014). 2014 eğitim değerlendirme raporu. Ankara: İşkur.
- Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ., Acar, A. C., Özçelik, O., Sadullah, Ö., Dündar, G. ve Tüzüner, L. (2009). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (5. Baskı). Ankara: Seçkin.
- Yolcu, H. ve Kavalcılar, M. (2005). Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okul ve kurum yöneticiliği seçme sınavı kapsamında yapılan değişiklikler öncesi ve sonrası seçme sınavına giren yönetici adaylarının başarı düzeylerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11(41), 87-111.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi* (6. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.

Yazarlar

Dr. Hüseyin Yolcu, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalında doçenttir. Çalışma alanları arasında öğretmen ve yönetici yetiştirme politikaları, okul özerkliği, katılım, eğitime erişim, cinsiyet eşitsizliği ile eğitim ekonomi politikası yer almaktadır.

Dr. Arslan Bayram, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalında yardımcı doçenttir. Çalışma alanları, eğitim alanında mesleki örgütlenme, felsefi açıdan eğitim ve yönetimi, eğitimin ekonomik ve politik temelleridir.

İletişim

Doç. Dr. Hüseyin Yolcu, Kastamonu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Kastamonu
e-posta:h.yolcu72@gmail.com

Yrd. Doç. Dr. Arslan Bayram, Artvin Çoruh Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Artvin e-posta:abayram@artvin.edu.tr

EK-1: KATILIMCI KODLARI

Ahmet Hamdi, erkek, halen bir ilkokulda müdür olarak görev yapmakta, sınıf öğretmeni, kıdemi 24 yıl, lisans mezunu, okul müdürlüğüne başvurmuş, daha önce müdür yardımcısı olarak görev yapmış, Eğitim Bir-Sen üyesi, sözlü sınavda başarılı olmuştur.

Nurcan, kadın, halen bir lisede fizik öğretmeni olarak çalışmakta, kıdemi 22 yıl, yüksek lisans mezunu, okul müdürlüğü için başvurmuş, daha önce yöneticilik deneyimi yok, Eğitim-Sen üyesi, sözlü sınavda başarısız olmuştur.

Tuna, Erkek, halen bir ortaokulda Türkçe öğretmeni olarak görev yapmakta, kıdemi 20 yıl, yüksek lisans mezunu, okul müdürlüğüne başvurmuş, daha önce müdür yardımcısı olarak görev yapmış, Eğitim-Sen üyesi, sözlü sınavda başarısız olmuştur.

Ozan, erkek, halen bir ilkokulda sınıf öğretmeni olarak görev yapmakta, kıdemi 14 yıl, yüksek lisans mezunu, okul müdürlüğüne başvurmuş, daha önce yöneticilik deneyimi yok, Eğitim-Sen üyesi, sözlü sınavda başarısız olmuştur.

İsmet, erkek, halen bir lisede müdür yardımcısı olarak görev yapmakta, beden eğitimi öğretmeni, kıdemi 30 yıl, lisans mezunu, okul müdürlüğüne başvurmuş, daha önce yöneticilik deneyimi olup müdür başyardımcısı olarak görev yapmış, herhangi bir sendikaya üye değil, sözlü sınavda başarısız olmuştur.

Adnan, erkek, halen bir ilkokulda sınıf öğretmeni olarak görev yapmakta, kıdemi 27 yıl, lisans mezunu, okul müdürlüğüne başvurmuş, daha önce yöneticilik deneyimi olup müdür görevi yapmış, Eğitim-Sen üyesi, sözlü sınavda başarısız olmuştur.

Şemsi, erkek, halen bir ilkokulda sınıf öğretmeni olarak görev yapmakta, kıdemi 30 yıl, lisans mezunu, okul müdürlüğüne başvurmuş, daha önce yöneticilik deneyimi olup müdür görevi yapmış, Eğitim-Sen üyesi, sözlü sınavda başarısız olmuştur.

Tufan, erkek, halen bir lisede müdür başyardımcısı olarak görev yapmakta, tarih öğretmeni, kıdemi 11 yıl, lisans mezunu, okul müdürlüğüne başvurmuş, daha önce yöneticilik deneyimi olup müdür başyardımcısı olarak görev yapmış, Türk Eğitim-Sen üyesi, sözlü sınavda başarısız olmuştur.

Duran, erkek, halen bir YİBO'da müdür olarak görev yapmakta, İngilizce öğretmeni, kıdemi 12 yıl, lisans mezunu, okul müdürlüğüne başvurmuş, daha önce yöneticilik deneyimi olup müdür yardımcısı olarak görev yapmış, Eğitim Bir-Sen üyesi, sözlü sınavda başarılı olmuştur.

Mustafa, erkek, halen bir ortaokulda din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmeni olarak görev yapmakta, kıdemi 20 yıl, yüksek lisans mezunu, daha önce yöneticilik deneyimi olup okul müdürü olarak görev yapmış, Türk Eğitim-Sen üyesi, okul müdürlüğüne başvurma hakkı olmasına karşın başvurmamıştır.

Summary

Purpose and Significance. Meeting the Human resources needs in school organizations is done through two ways; the first one is through internal and the other through external ways. However when private schools are excluded, among the employees who work in public schools only the school administrators are provided through internal sources while the rest of the staff like teachers, government officials, servants, experts and master trainers are provided through external sources.

It can be said that there is a consensus on the matter that in Turkey people who are going to be given a school administrator role must be provided through internal sources. However it is observed that when it comes to the point of the selection and designation of school administrators, this consensus ends and leaves its place to a discussion. This discussion focuses on the point that each political party which accedes the state wants to appoint the school administrators who are close to their political ideas instead of the school administrators who have a certain competence and have shown a successful service (Tekişik, 1995). The selection and appointment of the school administrators during the entry into the service is based on the predisposition criteria to the political party rather than their “competence” (Canman, 2000; Tutum; 1979).

The first legal regulations on the selection and designation of the administrators to move away from the above mentioned implementaton came true at the date 23/09/1998. Although this legal regulation brings objective criteria for the selection and designation of school managers and also provides positive developments like putting “competence” to the forefront in the narrow sense and the professionalization of professions, it has opened up new opportunities for discussion (Karip & Köksal, 1999; Toklucu, 2000; Yolcu & Kavalcılar, 2005). Since 1998 legal regulations related to the selection and designation of administrators in educational institutions continue. Taş and Önder (2010) indicate that between 2004-2010 approximately 30 regulations and circulars were issued. It can be said that each of these arrangements hosts a seperate conflict and debate in itself. Nowadays the discussion related to the specified situation has gained a new dimension with the Regulation “Employment of the Administrators of the Ministry of National Education in Educational Institutions” published at the 10/06/2014 dated and 29026 numbered official newspaper.

According to the regulation, those who applied to be appointed for the first time or re-assigned as a administrator are evaluated by the evaluation commission according to the matters stated in the “Evaluation Form for the first Assignment or Re-assignment of the Educational Institution Directorate”. According to the ranking points resulted from the evaluation process, starting from the candidate taking the highest rated point, threefold candidates of the number of vacant educational institution directorates are taken to the oral examination.

It should be noted that oral examination when compared with the other types of exams is an exam referenced in the latest stage to determine whether the characteristics of the candidates is suitable for the job or working conditions to be accepted to the organization (Bilgin, 2006).

That the training, selection and appointment of school managers in Turkey has long been a subject of discussion was previously mentioned. It is also possible to observe that in the studies on the issue in the relevant field (Balcı & Çınkır, 2002; Çelik, 2002; Doğan, Demir & Pınar, 2014; Erol, 2014; Işık, 2002; Okçu, 2011; Taş & Önder, 2010). This study differs from other studies by taking the subject oral exam application in the selection of school principals referenced to the 10/06/2014 dated and 29026 numbered published official newspaper. In this study it is expected to reveal that starting from the process of perception and experience of candidate executives who participated in the oral examination what the candidates think about whether this type of exam is a valid and reliable exam for selecting managers and how they perceive and make sense of this matter.

Methodology. In the research it has been benefited from the phenomenology pattern. In the Phenomenon science pattern the researcher focuses on the cases he/she is aware of but has no in-depth and detailed understanding of them (Yıldırım & Şimşek, 2006). In the research a working group of 10 people has been established which was appropriate to the maximum sampling methods and criteria that is one of the methods of qualitative sampling purposes.

In this research two different methods were applied in collecting the data. The first one is collecting the documents. At this point to increase the validity of the research it has been tried to obtain research reports on administrator selection exams, Court decisions and statistical data as possible. The second method is semi-structured interviews technique. The interviews were made on appointment.

The records of the interviews were deciphered by researchers on the computer and were transformed into a interview text of about 12 pages. The qualitative data obtained in the study were analyzed using content analysis and descriptive techniques.

Findings. The executive candidates joining the research stated their reasons for taking or not taking the administrator selection exam in five sub themes like “having themselves trained and seeing enough”, “having a different management approach”, “the request for extending the Directorate assignment”, “having authority” and “touching dignity”.

In the study two of the applicants mentioning their views stated that they felt comfortable and didn't got excited and had no concerns. Seven of the executive candidates in the study group stated that they are more worried and concerned than the above mentioned candidates.

Four from the executive candidates participating in the research stated that the additional questions don't directly measure the professional qualifications but are related to personal characteristics. Except the mentioned executive candidates, the additional questions posed to the remaining four executive candidates stated that although it looks like that it is determining the adequacy of the administrators, included indirectly in itself a subjective dimension.

Four of the candidates participating in the research mentioned that the attitude of the members of the commission was “warm and relaxing” and didn't contain any negation. The other executive candidates stated that the members of the commission had a questioning attitude towards them why they were there at that moment and why they came here. They also mentioned that the members of the commission were in such an attitude that they won't choose them and that they didn't have such a purpose to select administrators. They also stated that the administrators were previously selected and were attending the so-called test just to legitimize their new position. The candidates also mentioned that the commission members showed a prejudicial and questioning attitude towards them.

Seven of the executive candidates stated that the number of questions was insufficient and it wouldn't be possible to measure the competence of the school managers with these questions. The questions were not related to school management and were focusing on the information level. Some of the candidates' opinions are given below. Three nominated candidates outside the specified seven candidates highlighted the inadequacy/adequacy of the examination commission.

Results, Discussion and Recommendations. In this research conducted in accordance with the qualitative research pattern, being within the boundaries of the findings of the working group, some conclusions were reached without showing any intention of generalization. The findings obtained in the research show that the success of the administrator candidates in the oral examination depends on the environmental factors rather than on personal factors. Administrator candidates think that applying the administrator selection exam only through an oral examination leads to negative psychological reactions on their own. The data obtained from the study group reveal that the oral exam is extremely

inadequate to measure the competences of the administrators. On the other hand, administrator candidates have serious doubts about the competencies of the people working in the Oral exam commission.

Even though all the administrator candidates participating in the study mentioned that they applied for the administrator selection exam for personal reasons, it raises some doubts that only two of the candidates became successful in the oral exam and that the membership of their union is different from the others. Thus it can be said that though the application reasons for the exam are ostensibly related to personal reasons, the social factor related to the membership of the union at the background is also effective. There are numerous court decisions and news related to this matter. That the oral exam results in favor of the members of the union Eğitim Bir-Sen which is known for its proximity to the government, has created a serious impression in the public opinion and this reinforces the determination made here. Furthermore, there are lots of news and court decisions on the subject (Gazetekamu com, 2015; Gaziantep 1. Administrative Court, Court Decision 2014/1224). Based on these data, that two of the manager candidates being the member of Eğitim Bir-Sen and joining the research, tell that they applied for the school administrator selection exam just for personal reasons doesn't seem credible.

Except for two of the administrator candidates who are in the working group of the research, other executive candidates demonstrated one or more of the negative psychological reactions mentioned above and this was the cause of their failure in the oral exam to a certain extent. These findings coincide with Ergin's (2002) and Erol's (2014) related works. All of the administrator candidates agree that the questions posed to them in the Oral examination are not sufficient to measure the competencies of the school administrators. Besides this, that all the personal characteristics and abilities of the people to be recruited are determined with the Oral exam types isn't possible shows that this type of exam is highly divergent from the principles of equality and competence (Aldemir, Ataol & Budak, 2001; Bilgin, 2006; Tutum, 1979). Some of the administrator candidates have expressed that among the people in the oral exam commission there are branch managers who were just designated a few months ago and also people who were in terms of training, seniority and experience criteria at a lower level than themselves. These findings are consistent with some research reports and the decree of nullity of court decisions (Turkish Education Association [TED, 2014]; Gaziantep 1. Administrative Court Decision Number: 2014/1224 2014).

To reach the expected benefits from the interviews related to the evaluation and selection of the candidates in the oral exams, the interviewer and the interview environment is required to have some qualifications. To avoid the fall of the interviewers into the objectivity and interview / assessment errors, it is necessary to know why, according to what and how to interview with the manager candidates (Can et al., 2001; Uyargil et al., 2009). The findings obtained in the study demonstrate that both the interviewers and the interview environment lack the above mentioned qualifications. These findings are consistent with Erol's (2014) research findings. Taking into account the limitations of the results and findings from the research, some recommendations for the implementation can be made. The first recommendation is about the administrator selection exam. Written examinations should be referred to since they are objective, have a higher reliability and validity compared to oral exams. The second recommendation is that oral exams should only be used to measure the self-expression, quick thinking and decision-making qualifications of the administrator candidates and finding creative and accurate solutions related to educational administration which are the parts left incomplete by written exams. It is considered that the administrator candidate's proportional share of his/her points taken from the oral exam shouldn't exceed -10-20's% of the total score and shouldn't interfere clearly the success of the candidate in the written exams positively or negatively.