

71608

**TÜRKİYE EĞİTİM SİSTEMİNDE
EĞİTİM YÖNETİCİLİĞİ**

Mustafa KARAHAN

**İnönü Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve
Sınav Yönergesi'nin**

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı İçin Öngördüğü

BİLİM UZMANLIĞI TEZİ

olarak hazırlanmıştır.

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

DOKÜMANTASYON MERKEZİ

MALATYA

Ocak, 1998

İnönü Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı (Eğitim Yönetimi Denetimi Bilim Dalı)'nda BİLİM UZMANLIĞI TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan :.....

Üye :.....

Üye :.....

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../1998

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Bu araştırma ile, Türkiye Eğitim Sisteminde görev yapan merkez ve taşra örgütü üst düzey eğitim yöneticilerinin yasal düzenlemelerdeki görev ve sorumlukları ile niteliklerinin belirlenmesi, yetiştirilmesi, seçilme ve atanma koşullarının neler olduğu ve yasal düzenlemelerin gereklerinin ne oranda yerine getirildiği belirlenerek olması gereken durumların eleştirel bir yaklaşımla ortaya konulması amaçlanmıştır.

Eğitim yöneticilerinin görev ve sorumluluklarını bilmesi ve bu alanda yetiştirilmesi, seçilme ve atanma koşullarının yasal dayanaklarda yer alması mesleki güvencelerini artırarak yansız davranmalarını sağlayacak, göreve en uygun kişilerin gelmesi sağlanacak ve eğitim yöneticileri çeşitli etkilerden uzak tutulacaktır. Bu çalışma bu tür eğitim politikalarına katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Bu çalışmanın yürütülmesine ve raporun yazılmasına pek çok kişinin katkısı olmuştur. Bunlardan bazılarının burada anılması beni mutlu edecektir.

Lisans ve yüksek lisans öğrenimim boyunca bilgi, deneyim ve yol gösterici yardımlarından yararlandığım, yakın ve sıcak ilgilerini hiç bir zaman esirgemeyen hocam Prof. Dr. Mustafa AYDIN'a teşekkür ediyorum.

Araştırma boyunca kaynak, bilgi ve yardımlarından yararlandığım yakın arkadaşlarım Araştırma Görevlisi Hasan DEMİRTAŞ, Sevim ÖZTÜRK'e, Öğretim Görevlisi İkrâm ÇINAR'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Tezimin bilgisayarda yazımı ve düzeltilmesinde yakın ilgi ve katkısından dolayı Araştırma Görevlisi Erdal TOPRAKÇI'ya ve Kelepir-Ütopya çalışanlarına teşekkür ediyorum.

Araştırmanın her aşamasında yakın ve içten ilgisini gördüğüm, araştırma boyunca bilgi, görüş ve yapıcı eleştirileriyle katkı sağlayan, hiçbir zaman desteğini ve

sıcaklığını esirgemeyen danışmanım Yard. Doç. Dr. Necdet KONAN'a içten teşekkür ederim.

Tüm katkılarına karşın araştırmanın tüm sorumluluğu araştırmacıya aittir.

Ocak, 1998
Malatya

Mustafa KARAHAN



İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ONAY.....	II
ÖNSÖZ.....	III
İÇİNDEKİLER.....	V
ŞEKİLLER.....	VI
BÖLÜM	
I. GİRİŞ.....	1
Problem Durumu.....	1
Problem Cümlesi.....	9
Alt Problemler.....	9
Sayıtlılar.....	9
Sınırlılıklar.....	9
Tanımlar.....	10
Kısaltmalar.....	11
II. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	12
III. YÖNTEM.....	25
IV. BULGULAR VE YORUM.....	26
Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	26
İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	50
Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	85
Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	128
V. ÖZET, YARGI VE ÖNERİLER.....	161
Özet ve Yargılar.....	161
Öneriler.....	164
KAYNAKÇA.....	166

ŞEKİLLER

SEKİL

Sayfa

1. MEB Merkez Örgütünün Yapısı.....29
2. İl Millî Eğitim Müdürlüğünün Yapısı.....42



BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde Problem Durumu, Problem Cümlesi, Alt Problemler, Sayılılar ve Sınırlılıklar ile araştırmada geçen temel kavramlar açıklanmıştır.

Problem Durumu

Bilindiği gibi insanın gereksinimleri sonsuz, ama bunları karşılayacak olanak, kaynak ile araçları kıt ve sınırlıdır. Bu nedenle insanların gereksinimlerini karşılamak için işbirliği yapmaları zorunlu hale gelmiştir. Birlikte çözülmesi gereken sorunların ve birlikte sağlanması gereken gereksinimlerin çokluğu ve sürekliliği, işbirliği zorunluluğunu artırmıştır. Bu zorunluluk insanların örgütlenmesine yol açmıştır. Örgüt, insanın işbirliği gereksiniminden doğar. İnsanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yaparlar (Aydın, 1994: 13).

Birey bir amaca ulaşıp bir işi başarmak isterse, bir ya da daha fazla bireyle bir araya gelmesi gerekmektedir. İşbirliği olmaksızın toplumsal yaşamın olmayacağı artık anlaşılmıştır (Aydın, 1994: 13).

Örgüt, toplumsal gereksinimlerin bir kesimini karşılamak üzere önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek düzenli işleri yapmak için güçlerini gönüllü eşgüdümleyen insanlardan oluşan toplumsal açık bir sistemdir (Başaran, 1989: 90).

Örgütler, topluma ve bireye gerekli olan konularda katkıda bulunmak için yaşamlarını sürdürürler ve yaptıkları katkılarla anlam kazanırlar. Bu katkıları düzenleyen ise yönetimlerdir.

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri örgütün etkili biçimde yönetilmesine bağlıdır.

Yönetim, ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için eldeki insan ve madde kaynağının etkili biçimde kullanılarak belli bir amacın gerçekleştirilmesi eylemidir (Aydın, 1994: 70). Örgüt, yönetim olmadan sadece bir insan kalabalığı niteliğindedir. Tamamen otomatik araçlarla donatılmış bir çalışma ortamında işgörenlere fazla gereksinme duyulmayabilir ancak yönetime gereksinme vardır. Bütün toplumsal kurumlarda yönetim vazgeçilmez bir olgudur.

Örgüt ortamında işgörenlerin yetiştirilmeleri, görev ve sorumluluk bilincinde olmaları, başarıları, sevinçleri büyük ölçüde yönetimin etkili olmasına bağlıdır.

Yönetimin başarısı yönetsel eylemleri başlatan ve sonuçlandıran yöneticinin yeterliliğine bağlıdır. Yönetici bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir (Aydın, 1994: 272). Çağımızda bedensel beceriler yerini bilgi ve yeteneğe bırakmakta, yöneticilere olan gereksinim artmaktadır. Yöneticiler olmadan çalışanlar yönlendirilemez, görevler tam olarak belirlenemez. Örgüt içerisinde yerine getirilmesi gereken amaçlar yöneticilerin görevlerini belirler.

Yönetici yalnız konulmuş değerleri izleyen değil, yenilerini de yaratan ve bu yolla toplumu ayakta tutan örgütlerin canlı kalmasını sağlayan bir bulucudur (Bursalıoğlu, 1994: 15). Örgütlerin etkili ve yeterli olmaları yöneticilere bağlıdır.

Eldeki kaynaklar, olanaklar aynı olduğu halde iyi bir yönetici elinde başarıya ulaşan örgüt, kötü bir yöneticinin yönetiminde başarısızlığa uğrayabilmektedir (Tortop, 1994: 269).

Yöneticilerin, örgütlerin başarı ve başarısızlığındaki etkisi büyüktür. Yönetim somut bir iştir ve somut bilgi, beceri ve sorumluluk gerektirir. Yöneticilerin bu

sorumluluğu taşıyarak, bunların yönetime olan katkısını bilecek yeterliğe sahip olmaları gereklidir. Yönetici sorumluluk üstlenen ve katkıda bulunan bir kişi olduğundan her zaman maksimum bir meydan okumayla beslenmeli, en fazla sorumluluğu içermeli ve en fazla katkıyı sağlamalıdır (Drucker, 1994: 289).

Yönetim öncelikle insanla çalışma sürecidir. İnsan boyutu olmaksızın ne örgütten ne de yönetimden söz edilebilir (Açıkgöz, 1994: 8).

Yönetim biliminin özel bir alanı olarak eğitim yönetimi alanı giderek önem kazanmaktadır. Çıktının oluşmasında en etkili öğenin insan olduğu insan-insan türü ve toplumsal bir açık sistem olan eğitim örgütlerinin yönetimi kendine özgü yanları bulunmaktadır.

Eğitim yönetimi, eğitim sisteminde amaçların gerçekleştirilmesi için bir arada bulunan eğitim çalışanları ve kaynakları örgütleyerek eyleme geçirmektir (Türkoğlu, 1996: 153).

Eğitim örgütünü diğer örgütlerden ayıran kendine özgü bir yanı vardır. Temel ögesi insan olduğu için diğer alanlardan farklılık göstermektedir. Eğitim yöneticisi ise çağdaş eğitim anlayışının beklentileri doğrultusunda örgütünü başarıyla amacına ulaştırmak göreviyle yükümlü kişidir (Kaya, 1993: 133).

Eğitim sisteminin çağımızı niteleyen hızlı değişme ve gelişmelere uyum sağlaması, amaçlara ulaşması eğitim yöneticilerinin bilgi, beceri ve yeterlik içinde bulunmalarını gerekli kılmaktadır. Günümüzde eğitim toplumsal gelişmenin ve kalkınmanın en güçlü aracı olarak kabul edilmektedir. Toplumun ekonomik ve sosyal yönden kalkınabilmesi de o toplumun sahip olduğu her düzeydeki yöneticilerine bağlıdır (Peker, 1994: 12).

Eğitim sisteminden beklenen amaçlara ulaşılabilmesi için insan kaynağının en etkili biçimde değerlendirilmesi gereklidir. Bunun başarılması da örgütü amaçlar ve

planlar doğrultusunda etkili ve verimli olarak yönetmekten sorumlu olan eğitim yöneticileri ile mümkündür.

Büyük ve oldukça karmaşık olan eğitim örgütünde, yöneticilerin tüm çalışanları kontrol etmesi ve onları yönetmesi güç görünmektedir. Bu nedenle eğitim yöneticileri görev ve sorumluluğun bilincinde olarak çalışanlara ne yapacakları konusunda yeterli yönlendirmeyi yapabilmelidir.

Etkili bir eğitim yöneticisinin örgütsel yol göstericilere (emir, direktif, kararname), mekanik olarak uymanın ötesinde ve üstünde bir etkileme gücüne sahip olması gerekmektedir. Buna göre eğitim yöneticilerinin etkileme özelliğini ortaya koymaları için alışılmış uygulamaların dışına da çıkmaları gereklidir.

Eğitim yöneticisi çalışmalarında eşgüdümü sağlamak, insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmak için yönetim kuram ve süreçleri konusunda temel bilgilere ve iyi yönetici niteliklerine sahip olmalıdır.

Eğitim yöneticisinin birinci derecede amacı ve rolü kurumda var olanlardan daha iyi ve fazlasını sağlamaktır (Taymaz, 1995: 22). Buna göre görevi başında olduğu kadar görevleri dışındaki koşulları da dikkate alarak yeni bir çaba ortaya koyabilmelidir. Bunu başarabilmesi için de eğitimin amaçlarını kendi amaçlarının üstünde tutmalıdır.

Eğitim yöneticilerinin bireysel beklentileri eğitim sisteminin amaçlarını ön planda tutmayı engellememelidir. Bu yapıldığı takdirde bir yandan örgütün canlı kalması sağlanırken, diğer yandan eğitim yöneticisi içindeki potansiyeli ortaya çıkarır.

Eğitim yöneticileri, eğitimsel amaçlardan ödün vermeden çevre ile ilişkilerini her zaman sıcak tutmalıdırlar. Eğitim, doğrudan insana yöneldiği için toplumun tüm kesimlerinin ilgi merkezidir (Aydın, 1994: 170). Farklı güç ve beklentilerin ortasında

bulunan eğitim yöneticileri eğitimsel amaçlar doğrultusunda bu beklentileri dengelemek durumundadır.

Eğitim yöneticisi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan farklı beklentileri olan ögelerle ilişkiler kurmak, onların beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır (Kaya, 1993: 132). Toplumun geleceğini belirlemede eğitim yöneticilerine önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir. Eğitim yöneticisi bir yandan örgütsel etkiliği sağlamaya çalışırken diğer taraftan da insan ilişkilerine gereken önemi vermelidir.

Toplumsal kalkınmayı amaçlayan eğitim ve öğretimle ilgili politikalar, yasalar, yönetmelikler ve kuralların uygulamaya dönüştürülmesi eğitim yöneticilerinin varlığına ve başarısına bağlıdır.

Eğitim sistemlerindeki değişme ve gelişmeler eğitim yöneticisinin görevlerini daha karmaşık ve güç hale getirmektedir (Çalık, 1997: 56). Bu durum sorumluluk yüklenmiş, yönetime ilişkin bilgi, beceri ve yeterliğe sahip yönetici tipini gerekli kılmaktadır.

Ülkemizde eğitim yöneticiliği mesleği **“Meslekte Esas Öğretmenliktir”** anlayışının sürmesi nedeniyle gelişmemiş ve yeterince önemsenmemiştir. Bu duruma en büyük engel öğretmenlik ve yöneticilik görevlerinin birbirine karıştırılması olmaktadır. Bu karışma öğretmen-yönetici tipinin doğmasına ve aynı kişinin değişik iki değer sisteminin gerektirdiği rolleri oynamasına yol açmıştır (Bursalıoğlu, 1991: 15).

Kendi alanlarında uzmanlaşan öğretmenleri yönetici yapmak hem mesleklerini uygulamalarını engellemekte hem de yöneticiliği sınama-yanılma yolu ile öğrenilen bir görev alanı halinde bırakmaktadır. Halbuki eğitim örgütlerinin yönetimi sınama-yanılma yoluna bırakılmayacak kadar önemlidir. Eğitim sisteminde

başarı için eğitim yöneticisinin mesleksel bir değer sistemi bulunmalı ve öğretmenliğe ek bir görev olmaktan kurtarılmalıdır.

Eğitim yöneticileri yöneticilik mesleğinin gereklerine göre yetiştirilmedikçe, bu verimi artırmak amacıyla yapılan model ve yapı değişimleri de başarılı olmayacaktır (Bursalıoğlu, 1991: 15).

Sekiz yıllık kesintisiz zorunlu ilköğretimin yasallaşmasıyla eğitime verilen önemin, eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine de verilmesi gereğini ortaya koymaktadır. Sekiz yıllık kesintisiz zorunlu ilköğretim eğitim sistemimiz için bir reform niteliği taşıdığı belirtilmektedir. Bu reformun gerçekleştirilebilmesi de büyük ölçüde eğitim yöneticilerinin yeterliğine bağlıdır.

Yöneticilerin yönetim mesleğinin elemanları olarak bu mesleğin gerektirdiği bilgi, beceri, deneyim ve davranışlara sahip olmaları bir zorunluluktur (Kalkandelen, 1986: 47). Bu anlamda yöneticilerin yetiştirilmesi ve hizmet içi eğitimle sürekli geliştirilmesi gerekli olmaktadır.

Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi yenilik ve değişimlerin başarıyla uygulanması, toplumsal çevre ile etkili iletişim sağlanması ve eğitim sisteminin geleceğe dönük olması açısından oldukça önemli görülmektedir.

Değişen yeni dünya düzeni içerisinde eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilmesi yaşamsal öneme sahiptir. Sınama-yanılma yerine yöneticilik yöntem ve tekniklerini öğrenen, bilgi, beceri ve yeterliğe sahip eğitim yöneticilerine gereksinim duyulmaktadır.

Eğitim yöneticilerinin buldukları görevlerde yetiştirilmesi için verilen hizmet içi eğitim kursları uygulamaya yansıtılmadığından ve kısa süreli olduğundan yararlı olamamaktadır. Bu kurs ve seminerlerde temel amaç eğitim yöneticilerini görevlerini yapabilecek ve uygulayabilecek bir düzeye getirebilmek olmalıdır.

Düzenlenecek eğitim programlarına katılan kişi öğrenmeye hazır ve güdülenmiş olmadığı zaman öğrenme istenilen düzeyde gerçekleşmeyebilir. Bu anlamda yöneticilik eğitimi katılanların kişiliklerinin değiştirilmesi anlamında değil, bu kişileri etkili ve yeterli kılmak anlamında olmalıdır.

Eğitim yöneticilerinin geleceğin bilgi toplumuna göre toplumsal, ekonomik ve kültürel gelişmenin gerektirdiği biçimde yetiştirilmeleri büyük önem kazanmaktadır. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi örgütsel etkililiği sağlar ve mesleki güvenceyi artırır. Eğitim yöneticilerinin kendilerinden beklenen görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için hizmet öncesinde ve hizmet içinde yetiştirilmeleri hem kendileri hem de eğitim sisteminin etkililiği açısından gerekli görülmektedir. Eğitim yöneticileri yöneticilik mesleğinin gereklerine göre yetiştirilmediği sürece eğitim sisteminde etkililikten söz edilemez.

Türkiye Eğitim Sisteminden eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda temel politikalar tam olarak oluşturulmadığı için eğitim yöneticilerinin yönetsel alanda yetiştirilmeleri, bilgi ve becerilerini geliştirmeleri yeterince sağlanamamaktadır.

Eğitim yöneticilerinin seçilme, atanma ve yükselmeleri en çok karşılaşılan sorunlardan biridir. Eğitim sisteminin sağlıklı bir biçimde yaşamını sürdürebilmesi eğitim yöneticilerinin siyasal etkilerden uzak olmalarına bağlıdır. Her iktidar değişikliğinden sonra eğitim yöneticilerinin bir çoğu da değişmektedir. Bunu önlemek için seçilme ve atanma koşullarının yasal düzenlemelerde belirlenmesi ve bunlara özenle uyulması gereklidir. Yasal düzenlemeler yapıldığı ve uygulamaya yansıtıldığı takdirde seçilme ve atanmada yeterlilik ölçütü dikkate alınarak siyasal etkiler azalacaktır.

Seçilme, atanma ve yükselmelerde politik etkilerin görülmesi eğitim yöneticilerinin mesleki güvencelerini etkilemektedir. Güvencenin her düzeydeki yöneticiler için özel anlamı vardır. Görevini kaybetme korkusu içinde olan bir

yöneticiden verimli hizmet beklenemez. Eğitim yöneticisi seçme, atama ve görevde yükselmelerde politik tercihlerin etkili olması, politik isteklerin ortaya çıkmasına neden olmakta bu istekler yöneticileri politik davranış içerisine itebilmektedir.

Eğitim yöneticileri mesleki alanda, örgütsel amaçlara uygun çalışma yapmalıdır. Siyasal amaçlı atamalar siyasal alanda çalışmalar yapılmasına neden olabileceğinden yansızlık ilkesi zedelenmektedir. Yasal düzenlemelere göre devlet memurlarının yansız olmaları gerekir. Yönetim görevleri için daha uygun ve yeterli kimseler varken siyasal açıdan bir başkasının göreve getirilmesi çağdaş personel yönetimi anlayışına uygun düşmemektedir.

Bu araştırma ile toplanacak verilerin eğitim yöneticilerinin görev ve sorumlulukları ile niteliklerinin belirlenmesine, yetiştirilmelerine ve eğitim sistemi içerisinde değerlendirilmelerine, seçilme ve atanma koşullarının düzeltilmesine olan gereksinimi vurgulamak ve uygulanması gerekli yeni politikalara ışık tutmak ve alana katkı sağlamak amacıyla ilgili alanyazın taranarak okuyucuya genel bir görüş kazandırılması önemli görülmektedir.

Eğitim yöneticilerinin görev ve sorumluluklarını bilmesi ve bu alanda gerekli yeterliğe sahip olması mesleki güvencelerini artırarak, yansız davranmalarını sağlayacak ve politik etkilerden uzak tutacaktır.

Sorumluluk üstlenmeyen eğitim yöneticisi, yöneticilik özelliği gösteremez. Bu anlamda eğitim yöneticilerinin başarılı olabilmeleri için sorumluluk almalarının yanısıra bazı nitelik ve özelliklere de sahip olmaları gerekmektedir.

Sahip olduğu bu nitelikleri görev ve sorumluluğu ve kişiliği ile bütünleştirebilen eğitim yöneticisi sistemin hedeflerini doğru olarak uygulayabilir.

Bu nedenle bu araştırma eğitim yöneticilerinin görev ve sorumlulukları, yetiştirilmeleri, seçilme ve atanmaları, yükselmeleri, mesleki güvenceleri ve nitelikleri konularına açıklık getirmeyi amaçlamaktadır.

Problem Cümlesi

Türkiye Eğitim Sisteminde Eğitim Yöneticilerinin görev ve sorumlulukları, yetiştirilmesi, seçilme ve atanma koşulları nasıldır?

Alt Problemler

1. Türkiye Eğitim Sisteminde eğitim yöneticilerinin yasal düzenlemelerdeki görev ve sorumlulukları nelerdir?
2. Türkiye Eğitim Sisteminde eğitim yöneticilerinin görev ve sorumlulukları neler olmalıdır?
3. Türkiye Eğitim Sisteminde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi nasıldır?
4. Türkiye Eğitim Sisteminde eğitim yöneticilerinin seçilme ve atanma koşulları nasıldır?

Sayıtlar

1. Eğitim yöneticiliği kendine özgü bilgi, beceri, tutum ve anlayış gerektiren bir meslektir.
2. Eğitim sisteminin amaçlarına ulaşabilmesi yetkili ve yeterli eğitim yöneticileri ile olanaklıdır.

Sınırlılıklar

Bu araştırma alanyazında ve yasal düzenlemelerde yer alan Türkiye Eğitim Sistemindeki merkez ve taşra örgütü üst düzey eğitim yöneticilerinin görev ve sorumlulukları, yetiştirilmesi, seçilme ve atanma koşulları ile ilgili bilgilerle sınırlıdır.

Tanımlar

Yönetim: Bir örgütte, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için biraraya getirilen insanları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme sürecidir (Başaran, 1989: 14).

Eğitim Yönetimi: Eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere, insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak belirlenen politikaları uygulamaktır (Taymaz, 1995: 15).

Yönetici: Bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir (Aydın, 1994: 272).

Eğitim Yöneticiliği: Eğitimle ilgili kuruluş ve okulların amaçlarına ulaşabilmeleri için insan ve ilgili araç ve gereçlerin en etkili biçimde yerleştirilmesini ya da kullanılmasını inceleyen bir bilim dalıdır (Binbaşıoğlu, 1978: 3).

Eğitim Yöneticisi: Bir eğitim örgütünün başı olarak, örgüt yasalarının ve çağdaş eğitim anlayışının beklentileri doğrultusunda örgütünü başarıyla amacına ulaştırmak göreviyle yükümlü olup, bunun için yetkiye, yardımcılara ve öteki olanaklara sahip kişidir (Kaya, 1993: 133).

Sorumluluk: Belli bir amacın gerçekleştirilmesi doğrultusunda, yapılması zorunlu olan işlerin yapılmasını sağlamak için verilmiş yetkilerin kullanılma zorunluluğudur (Aydın, 1994: 157).

Yetiştirme: Belirli kademelerdeki belirli işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi, yetenek ve davranışların kazandırılması sürecidir (Peker, 1995: 33).

Kısaltmalar

Bu çalışmada yer alacak kısaltmalar aşağıda anlamları ile kullanılmıştır.

MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
Bakan	: Milli Eğitim Bakanı
Bakanlık	: Milli Eğitim Bakanlığı
DMK	: 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu



BÖLÜM II

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Konu ile ilgili alanyazın taranmış ve yapılan araştırmalar incelenerek aşağıda özetlenmiştir.

Bilgen (1976), “Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünün Analizi” konulu doktora tezinde bakanlığın personel politikasını, merkez örgütünün havasını, yönetim süreçleri ve işlerini, örgüt yapısı ve geliştirme politikasını, bakanlık üst düzey yöneticilerine anket uygulayarak belirlemeye çalışmıştır.

Araştırma verilerinin çözümlenmesiyle aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır (Bilgen, 1976: 511-517):

- 1- Merkez örgütüne atama yapılırken personelin erdem sahibi, tecrübeli ve öğrenim görmüş olmasına “Az” ile “Orta” arasında önem verilmiştir,
- 2- Atamalarda personelin politik eğilimine ve politikacının desteğine “Orta” ile “Çok” arasında önem verildiği görülmektedir,
- 3- Merkez örgütünde hizmet içi eğitim planının yapılmasına “Hiç” ile “Az” arasında önem verildiği saptanmıştır,
- 4- Merkez örgütüne yapılacak atamalarda görevin gereklerine ve personelin niteliğine “Az” ile “Orta” arasında önem verildiği görülmüştür,
- 5- Görevini görevin gereklerine uygun olarak yürütenlerin görevde kalacaklarına ve üst makamlara yükseleceğine, bakanlık müfettişleri “Orta”, diğerleri ise “Az” civarında güvenmektedirler,
- 6- Merkez örgütü birimleri arasında eşgüdüm ve iletişim “Az” ile “Orta” arasındadır,

- 7- Milli Eğitim Müdürleri görevlerini “Az” ile “Orta” arasında, diğer yöneticiler ise “Orta”, ile “Çok” arasında yapabildiklerini belirtmişlerdir,
- 8- Tüm denekler görev, yetki ve sorumluluk sınırlarının genişletilmesini ve gereksinimlerinin karşılanması görüşünde birleşmişlerdir,
- 9- Tüm denekler merkez örgütünün birimlerinin eğitimsel amaçlara ve hedeflere “Orta” derecede dönük çalıştığı, birimlerin birbirlerini etkilemelerini ve tutarlı çalışmalarını da “Az” ile “Orta” arasında değerlendirmektedirler,
- 10- Merkez örgütünde en çok yapılan işlerin imza ve paraf, personel işleri, ziyaretçi ve iş görüşmeleri olduğu görüşüne varılmıştır,
- 11- Tüm denekler, bakanlık müşavirliği dışındaki bütün yönetim kadrolarının bakan değişikliğinden etkilenmemesi gerektiği noktasında ortak görüş belirtmişlerdir,
- 12- Görevlerini gereğine uygun olarak yapabilmek ve verimli çalışabilmek için 12-18 ay arası tecrübe, 4-9 yıl arası da icraat devresinin gerektiği görüşünü paylaşmışlardır

Cem (1976: 183-184), “Türk Kamu Kesiminde Üst Düzey Yöneticileri” konulu doktora tezinde, kamu yöneticisinin niteliklerini, yönetim işlevleri ve yöneticinin zamanı kullanma biçimini ve eğitim gereksinimlerini araştırarak Türk kamu kesiminde üst düzey yöneticinin betimsel tanımını şöyle özetlemektedir:

- 1- Bulunduğu kuruluşun en üst düzeyinde olan,
- 2- Amaçların gerçekleşmesi için önemli görev, yetki ve sorumluluk üstlenen,
- 3- İzlenecek politikanın ve kararların saptanmasında, uygulanmasında ve gereken önlemlerin alınmasında ön planda sorumluluk taşıyan,
- 4- Yönetim süreçlerini uygulayan,
- 5- Yetki ve sorumluluk alanları bugünkü durumuyla açık bir şekilde belirlenmemiş,
- 6- Yoğun bir çalışma ortamı geçiren,
- 7- Yüksek öğrenim görmüş,

- 8- Gerekli bilgi, beceri, deney, yaratıcılık, araştırıcılık ve girişimcilik niteliklerine sahip,
- 9- 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na göre genel idari hizmetler sınıfında olan ve ekonomik yönden ek gösterge uygulanan,
- 10- Görev ncesi hizmet öncesi kamu yönetimi programından geçmiş bir kişidir.

Binbaşıoğlu (1978), "Eğitim Yöneticiliği" adlı çalışmasında eğitim yöneticiliği ve özellikle okul yöneticiliğinin önemi üzerinde durmuş, iyi bir okul ve eğitim yöneticisinin aynı zamanda iyi bir lider olması gerektiğini vurgulamıştır. Bu amaçla iyi bir yöneticide bulunması gerekli niteliklerin neler olduğunu saptamıştır.

Okul yönetimlerinde genellikle otokratik ve demokratik yöneticiliğin bulunduğu belirtilerek en iyi yönetici tipinin demokratik okul yöneticiliği olduğu vurgulanmış ve demokratik okul yöneticiliğinin nitelikleri özetle şöyle sıralanmıştır (Binbaşıoğlu, 1978: 147-148):

- 1- Kendisini bir üst ve amir olarak görmez,
- 2- Amaca ulaşmak için işbirliğine inanır,
- 3- Birlikte çalıştığı kimselere değer verir, onların özel sorunlarına da ilgi gösterir,
- 4- alışmalarında diğer personelin düşüncelerini alır ve bunlara saygı duyar,
- 5- Personelin kararlara katılmasını sağlar.

Gürsoy (1979: 1-60), "Eğitim Yöneticiliğinin Türk Milli Eğitim Sistemindeki Konumu" konulu yüksek lisans tezinde, Milli Eğitim Bakanlığının değişik kademelerinde görev yapan eğitim yöneticilerine anket uygulayarak, eğitim yöneticilerinin var olan durumlarını, işlevlerini, aranan özelliklerini ve yetiştirme biçimlerini ortaya koyarak olması gereken durumlarla karşılaştırmıştır. Bu araştırmada önemli görülen noktalar şöyle özetlenebilir:

- 1- Eğitim yönetiminin kendine özgü yönleri vardır ve en önemli konusu insandır,
- 2- Okul yönetimi, eğitim yönetiminin önemli bir parçasıdır ve okulun yapısını yaşatacak ve amaçlarını gerçekleştirecek olan kişi ise okul müdürüdür,
- 3- Eğitim sistemi, yöneticilerden başarılı yönetsel eylemler ve önemli görev ve sorumlulukları üstlenmesini beklemektedir,
- 4- Eğitim yöneticilerinin başarılı yönetsel eylemlerde bulunabilmesi için hizmet öncesi iyi bir yöneticilik eğitimi almış, gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olmaları gereklidir.

Balcı (1980), "Lise Yöneticisinin Rollerini" adlı yüksek lisans tezinde, lise yöneticilerinin rollerini ve bu rollerin oluşturduğu rol alanlarını kendilerinin ve öğretmenlerin algılamalarına göre anket yoluyla saptayarak, şu değerlendirmeyi yapmıştır. Bir yöneticinin oynayacağı rolü bilmesi, ona görev güvencesi ve kendini kontrol etme olanağı verecektir. Yöneticinin davranışlarının açık ve anlaşılır biçimde tanımlanması ona iyi etkileşim kurma olanağı verecektir, çünkü rol belirsizliği yöneticide doyumsuzluk ve gerilimi yaratıp onu başarısız kılabilir.

Yöneticinin oynayacağı roller bu yöneticilerin iş analizinde, iş tanımlamasında kullanılabileceği gibi eğitim yöneticilerinin seçimi, atanması ve yükselmesine bilimsel ölçütler olarak da kullanılabilecektir.

Bursalıoğlu (1980: 27-28)'nin, "Eğitim Yöneticisinin Davranış Etkenleri" konulu araştırması, eğitim yöneticilerinin okulda göstermesi gerekli davranışlar ve karşılaştığı sorunlarda göstereceği davranış biçimleri üzerinde durmuştur. Sorunların çözümü için öncelikle eğitim ve okul yöneticilerinin kendi davranış etkenlerini bilmeleri gereklidir. Bu çalışmada yöneticinin davranış etkenleri bakımından varılan sonuçlar şöyle özetlenebilir:

- 1- Politik ve sosyal etkenler ekonomik etkenlerden daha ağır basmaktadır,
- 2- Milli eğitim müdürlerine oranla okul müdürlerinin davranışlarına örgüt içi etkenler yön vermektedir,

- 3- Milli eğitim müdürlükleri ve öğretmen okulu yöneticileri davranış etkeni bakımından lise yöneticilerinden daha heterojen görünmektedir,
- 4- Yöneticilerin yaşları ilerledikçe politik etkenlerden etkilenme dereceleri artmaktadır,
- 5- Yaşla beraber sosyal etkenlere verilen önem artmaktadır,
- 6- Pedagoji branşlarından gelenler örgüt dışı politik, diğer branşlardan gelenler örgüt içi sosyal etkenlerden fazla etkilenmektedirler,
- 7- Öğretmenlerin sayısı arttıkça yöneticilerin örgüt içi sosyal etkenlerden etkilenme derecesi yükselmektedir,
- 8- Eşleri çalışmayanlar örgüt için politik etkenlerden, eşleri çalışanlar örgüt içi ekonomik etkenlerden daha çok etkilenmektedir.

Bursalıoğlu (1981: 34-41)'nin, "Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri" konulu araştırmasında ilköğretmen okulu müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterlikler saptanarak öncelik sıralaması yapılmıştır. Bu araştırmada yöneticide bulunması gereken onsekiz yeterlik alanları saptanmıştır. Bu alanlar özetle şunlardır:

- 1- Okulun yönetimine ilişkin karar verme,
- 2- Okul içi ve dışı eğitim ve öğretim çalışmalarını planlama,
- 3- Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarını örgütlendirme,
- 4- Okul içi ve dışı haberleşme,
- 5- Eğitim ve öğretim çalışmalarını eşgüdümleme,
- 6- Eğitim ve öğretim çalışmalarını değerlendirme,
- 7- Yetki ve sorumluluk,
- 8- Liderlik davranışları,
- 9- Okuldaki örgütsel hava,
- 10- Eğitsel kol faaliyetleri,
- 11- Rehberlik ve danışma hizmetleri,
- 12- Disiplin ve devamının sağlanması,
- 13- Personel yönetimi,

- 14- Okul ve çevre ilişkileri,
- 15- Araştırma-geliştirme-yenileme,
- 16- Okulu işletmecilik ilkelerine göre yönetme,
- 17- Yardımcı hizmetlerin sağlanması,
- 18- Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, korunma ve bakımı.

Bu alanlar beşer alt yeterliklerine ayrılarak uygulanmış ve bir eğitim yöneticisinde bulunması istenilen yeterlikler önceliklerine göre sıralanmıştır.

Balcı (1988: 74-76), “Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi” konulu araştırmasında Türkiye’deki ilk ve orta dereceli okul yöneticilerinin yönetim görevine hazırlanmaları amacıyla model bir yetiştirme programının nasıl olması gerektiği üzerinde anket çalışması yapmıştır. Ayrıca Türkiye ve Avrupa’da eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunu irdeleyerek karşılaştırma yapmıştır. Bu çalışmada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin özetle şu sonuçlara varmıştır:

- 1-Eğitim yönetimi alanında bugüne değin herkesin üzerinde anlaştığı bir eğitim yönetimi kuramı geliştirilmemiş bulunmaktadır.
- 2-Tüm düzeylerdeki okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve hazırlanması programı aynıdır ve aynı rolleri oynamalarını içermektedir.
- 3-Eğitim yöneticileri için hazırlanacak programlar; görev merkezli, süreç merkezli, kuram temelli, disiplinler arası ve çok disiplinli, araştırmaya ve uygulamaya dönük ve çok yönlü olmalıdır.
- 4-Okul ve eğitim yöneticileri eğitim lideri olarak yetiştirilmelidir.
- 5-Hazırlanma programları üniversite, uygulayıcılar ve öğretim elemanlarının işbirliğiyle geliştirilmelidir.
- 6-Hazırlanma programlarında öğretim yöntem ve teknikleri uygulanmalıdır.
- 7-Okul yöneticilerinin yetiştirilmesiyle ilgili model programlar geliştirilmelidir.
- 8-Araştırma anketinin içeriğini oluşturan potansiyel yönetici yetiştirme programı konusu araştırmaya katılanlarca genelde çok yüksek düzeyde önemsenmiştir.

9-Yetiştirme programı konularına da okul yöneticilerinin yüksek düzeyde önem verdikleri görölmüştür.

Dikenoğlu (1988: 65-67), “İlköğretim Kurumlarında Yöneticiler ve İşlevleri” konulu yüksek lisans tezinde, eğitimin ve okul yönetiminin önemini vurgulayarak okul yöneticilerinin işlevlerini, görevlerini ve yapılması gerekli diğeri faaliyetlerini anket yoluyla elde ettiği bilgiler doğrultusunda yorumlamıştır. Bu çalışmanın sonucunda şu sonuçlara varılmıştır:

- 1-Okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde, seçiminde ve atanmasında tutarlı bir sistemin kurulması gereklidir,
- 2-Başarılı yöneticilerin korunması, atanması ve yükseltilmesi, siyasi ilişkilerden uzak tutulmalıdır,
- 3-Hiyerarşik yapıya önem verilmelidir,
- 4-Yetki ve sorumluluklar net olarak belirlenmelidir.

Ergun (1988: 134-136), “Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi” adlı araştırmasında üst düzey yöneticilerin hangi sorunlarla karşı karşıya bulunduğunu, nasıl yetiştirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca Avrupa, Kuzey ve Güney Amerika, Ortadoğu, Afrika, Asya ve Pasifik ölkelerinde yöneticilerin yetiştirilmesi uygulamalarından söz ederek Türkiye’de yöneticilerin yetiştirilmesi konusuna değinmiş ve çeşitli karşılaştırmalar yaparak yöneticilerin yetiştirilmesindeki sorunları ve uygulamaları açıklamış ve bazı modeller ileri sürmüştür. Bu çalışmada yöneticilerin yetiştirilmesine ilişkin olarak ileri sürölen bu modelleri özetle şu başlıklar altında toplayabiliriz:

- 1- Personel kolejlerinin kurulması,
- 2- Kamu yönetimi okulları, Akademileri ve Enstitöleri kurulması (Örneğin TODAİE gibi),
- 3- Üniversitelerin özel yöneticilik eğitim programları yapması,
- 4- İş başında sistemli yetiştirme,
- 5- Panel, seminer ve konferanslar düzenlenmesi,

- 6- Gösteri ve geziler düzenlenmesi,
- 7- Kurum içinde değişik görevlerde bulunulması,
- 8- Örnek olaylardan yararlanma,
- 9- Grup tartışmaları yapılması.

Çelik (1990: 170-172), “Okul Yöneticilerinin Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Görüşleri” konulu doktora tezinde, eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda okul yöneticilerine anket uygulayarak eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi istihdamı, atanması ve yükseltilmesi biçimine, iş doyumuna ve yetiştirme programının içeriğine ilişkin bulgular ve yorumlar getirmiştir. Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgularla şu sonuçlara varılmıştır:

- 1- Eğitim yöneticisi yetiştirme politikası temel bir devlet ve eğitim politikası olarak ele alınmamıştır.
- 2- Kalkınma planlarında, milli eğitim şuralarında ve ilgili yasalarda eğitim yöneticisi yetiştirme politikası belirginlik kazanmamıştır.
- 3- Eğitim yöneticilerinin gerek hizmet öncesi, gerekse hizmet içi eğitimlerinin yöneticilik görevi için hazır olmadığını göstermektedir.
- 4- Hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilme politikası yöneticiler tarafından daha çok benimsenmektedir.
- 5- Tüm denekler, eğitim yöneticisini atanması, istihdamı ve yükseltilmesine ilişkin eğitimden çok deneyim ölçütüne önem vermişlerdir.
- 6- İş doyumsuzluğu yüksek bulunmuştur.
- 7- Eğitim yöneticisi yetiştirme programının içeriğine verilen önem yüksek bulunmuştur.

Bu çalışmanın sonucunda eğitim yöneticisi yetiştirme politikasının belirgin olmadığı, eğitim yöneticilerinin gerek hizmet öncesi, gerekse hizmet içi eğitimlerinin yeterli olmadığı ve yöneticilerin mutlaka yetiştirilmesi gereği vurgulanmıştır.

Kaya (1993: 314-316), “Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye’deki Uygulama” konulu çalışmasında eğitim yönetimini ve yönetimin örgütsel ve yönetsel

sorunlarını, eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içi yöneticilik eğitimini çeşitli açılardan incelemiş, eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi, seçilmesi, atanması, politik etkilerden uzak tutulması, güvencesi, yükselmesi konularında modeller önermiştir. Önerilen bu modellerin yasalara bağlanarak uygulanmasında aşağıdaki yararların sağlanacağı umulmaktadır:

- 1-“Yönetici olmanın koşulu yöneticilik eğitiminden geçmiş olmaktır” ilkesi ve yöneticilik görevi-yöneticilik eğitimi ilişkisi geleneği geliştirecektir,
- 2-Eğitim ve okul yöneticiliği meslekleşecek ve meslek kuruluşu olarak işlevleri geliştirecektir,
- 3-Politikacılar eğitim ve okul yöneticilerini atamalarda etkilerini yitirecekleri için yöneticilerin politikacılara ödeyeceği borçları kalmayacaktır,
- 4-Atama ve yükselmelerde siyasi tercihler, yalnızca görevin gerektirdiği yöneticilik eğitimi düzeyinden geçmiş olan aynı yeterlikteki adaylar arasından seçim yapmakla sınırlı kalacaktır,
- 5-Siyasal partilere değil, devlete hizmet eden yönetici kadrosu oluşacaktır,
- 6-Atama ve meslekte ilerleme, yöneticilerin hizmet içinde yetişmeye bağlanması, tembelliğe, yetersizliğe, siyasi kayırmalara prim veren son derece geri ve yanlış politikalara son verecektir,
- 7-Kademe ve derece ilerlemesi için beklenen yılların yerini, gösterilen başarının alması yöneticiliğin statü ve saygınlığını artıracaktır,
- 8-Amatör eğitim yöneticilerinin yerini profesyonel eğitim yöneticileri alacaktır,
- 9-Eğitim yöneticilerinin yönetim alanındaki bilgisizliklerinden kaynaklanan örgütsel ve yönetsel sorunlar giderilecektir,
- 10-Bu gelişmeleri, özgürlükçü demokrasinin ve sağlıklı kalkınmanın gerektirdiği nitelikte insangücü yetiştiren eğitim düzeyinin oluşması izleyecektir.

Açıkalın (1994: 6), “Teknik ve Toplumsal Yanlarıyla Okul Yöneticiliği” adlı çalışmasında eğitim yöneticiliği ve okul yöneticiliği üzerinde durarak okul

yöneticiliğinin önemine değinerek çağdaş okul yöneticisinin özelliklerini şöyle sıralamıştır:

1. Kapsamlı, insan bilgisine ulaşmış,
2. Etkili iletişim becerisine sahip,
3. Liderlik özellikleri baskın,
4. Ana dilini doğru ve güzel kullanabilen,
5. Felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş,
6. Yabancı dil bilen,
7. İletişim teknolojisine hakim, bilgiyi yöneten,
8. Beden ve ruh yönünden sağlıklı,
9. Eğitime inanmış kişidir.

Ayrıca okulda iletişim, karar, toplantılar, zamanı iyi kullanma ve etkileşimde bulunma konularında okul yöneticilerine yararlı açıklamalar getirmiştir.

Açıkgöz (1994: 11), “Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları” adlı çalışmasında yönetim becerilerini teknik, insansal ve kavramsal olarak sınıflandırmakta ve okul yöneticisinin önemli sorumluluklarını şöyle ifade etmektedir:

1. Amaca ulaşma,
2. İçsel varlığı sürdürme,
3. Dış çevreye uyum,
4. Kültürel örüntüleri yaşatma.

Ayrıca aynı çalışmada eğitim yöneticilerinin iletişim, görüşme, planlama, karar verme, sorun çözme ve toplantı yönetimi konularında sahip olmaları gerekli bilgi ve becerilerin neler olduğuna değinmiştir.

Aydın (1994: 178), “Eğitim Yönetimi” adlı çalışmasında okul yöneticilerinin önemli sorumlulukları olarak şu noktaları vurgulamaktadır:

1. İnsanlarla etkili biçimde çalışma,
2. Etkili bir işletme yönetimi,
3. Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama,
4. Eğitim programının geliştirilmesi,
5. Mesleğe hizmet.

Drucker (1994), “Yönetim; Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları” adlı çalışmasında yönetimin boyutları, yöneticilik mesleği, yöneticinin işi ve görevleri ve yönetsel beceriler konularında açıklamalar getirmiştir.

Daha çok işletme yöneticiliğine yönelik olan bu çalışmada, özellikle bir yöneticinin işletme için önemi, yöneticilere neden gereksinim duyulduğu, yöneticilerin neleri, nasıl yapması ve uygulaması gerektiği noktaları üzerinde durulmuştur.

Drucker (1994: 347), bir yöneticide bulunması gereken yönetsel becerileri şöyle özetlemiştir:

- 1- Etkili kararlar almak,
- 2- Etkili haberleşme ve iletişim,
- 3- Kontrol ve ölçülerin uygun kullanımı,
- 4- Bütçe ve iş planlamasındaki beceri,
- 5- Yönetim bilimini kullanmadaki beceri,

Ayrıca bu becerilerin tek başına hiçbir yöneticide var olamayacağını, ancak her yöneticinin bunların ne olduğunu ve ne tür yararlar sağlayacağını bilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Peker (1994: 101-102), “Yönetici Eğitimi” konulu çalışmasında eğitim, yönetici ve kalkınma ilişkisini, çeşitli yetiştirme yöntemlerini ve lisans düzeyinde yönetici eğitimi sorunlarını araştırarak çeşitli saptamalarda bulunmuştur. Bu

araştırmada yöneticide bulunması gereken 20 yeterlik alanı saptanarak, bu alanların yönetici yetiştirmede önemli olduğu vurgulanmıştır. Bunlar özetle:

- 1- Planlama becerisi,
- 2- Planı yorumlayabilme becerisi,
- 3- Sorunları çözüme becerisi,
- 4- Örgütlenme becerisi,
- 5- Yöneltilme bilgi ve becerisi,
- 6- Etkili iletişim sağlayabilme becerisi,
- 7- Yönetimsel bilgi ve beceri,
- 8- Yönetim ilkelerini uygulayabilme becerisi,
- 9- Toplumsal sorunlara duyarlı olma becerisi,
- 10- Uluslararası ilişkilerin önemine inanma becerisi,
- 11- Yönetici liderlik bilgi ve becerisi,
- 12- Eşgüdümlenme becerisi,
- 13- Çalışanları isteklendirme becerisi,
- 14- Halkla ilişkilerde bilgi ve beceri,
- 15- Değerlendirme yapabilme becerisi,
- 16- Yönetim alanlarına ilişkin iletişim kurma becerisi,
- 17- Astlarını yetiştirme bilgi ve becerisi,
- 18- Personel yönetimi bilgi ve becerisi,
- 19- Karar verme bilgi ve becerisi,
- 20- Bir yabancı dil bilme becerisi.

Demirtaş (1997: 144-145), "Etkili Eğitim Yöneticisi Davranışları" konulu yüksek lisans tezinde bir eğitim yöneticisinin etkili olmak için hangi niteliklere sahip olması ve nasıl davranması gerektiği üzerinde durmuştur. Ayrıca bu çalışmada etkili bir eğitim yöneticisinin yönetim süreçlerini kullanma ve davranış etkenlerini gösterme becerisinin nasıl olması gerektiği vurgulanmıştır. Bu çalışmanın sonucunda etkili bir eğitim yöneticisinden beklenen davranışlar şöyle özetlenmiştir:

- 1- Eğitim ve öğretim etkinliklerini planlar ve uygular,
- 2- Öğrenci başarısına önem verir,
- 3- Öğretmen ve öğrencilerden beklediği yüksek beklentileri onlara iletir,
- 4- İstendik davranışları özendirir,
- 5- Öğretim programlarını eşgüdümleyer,
- 6- Okul çalışmalarının okula bağlanmasını sağlar,
- 7- Öğrenci başarısı için kendini ve personeli sorumlu tutar,
- 8- Okulun her tarafında sıkça görülür,
- 9- Öğretmenlerin ilgilerine eğilir, onlara destek verir,
- 10- Açık bir örgüt iklimi oluşmasını sağlar,
- 11- Öğrenciler ile sürekli görüşür,
- 12- Yönetim süreçlerine personeli katar,
- 13- Demokratik yönetim ve liderliği geliştirir,
- 14- Başkalarına birey olarak eşit davranır ve ilgi gösterir,
- 15- Sınıfları zaman zaman ziyaret eder,
- 16- Doğru karar için sürekli bilgi toplar,
- 17- Sorumluluğu eşit olarak dağıtır,
- 18- Örgütü ile gurur duyar ve bunu ifade eder,
- 19- Personelin gelişimi için gerekli olanakları yaratır,
- 20- İyi bir okul çevre ilişkisi kurar.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu araştırmada Türkiye Eğitim Sistemi içerisinde eğitim yöneticilerinin yasal düzenlemelerdeki görev ve sorumlulukları ile olması gerekli görülen görev ve sorumlulukları, iyi bir yöneticide bulunması gereken nitelikler, eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi, seçilme ve atanma koşulları betimleme yoluyla derlenerek alt problemlere yanıt aranmıştır.

Probleme yanıt verebilmek amacıyla alt problemlerle ilgili alanyazın ve yasal metinler taranmış ve elde edilen veriler alt problemlere yanıt olabilecek şekilde analiz edilmeye çalışılmıştır.

Bu alışma betimsel bir araştırmadır. Betimsel araştırmalar olayların, objelerin, varlıkların, kurumların, grupların ve çeşitli alanların “ne” olduğunu açıklamaya çalışır.

Betimleme araştırmaları mevcut olayların daha önceki olay ve koşullarla ilişkilerini de dikkate alarak, durumlar arasındaki etkileşimi açıklamayı hedef alır (Kaptan, 1993: 59).

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde; araştırma problemine yanıt bulabilmek amacıyla, toplanan verilerin çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgularla, bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular Ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt problemi, “Türkiye Eğitim Sisteminde Eğitim Yöneticilerinin Yasal Düzenlemelerdeki Görev ve Sorumlulukları Nelerdir?” biçiminde düzenlenmiştir. Alt probleme yanıt verebilmek amacıyla yasal metinler ve ilgili alanyazın taranmıştır.

Ülkemizde eğitim sistemi merkezden yönetilmektedir. Tanzimat’tan önce eğitimin yönetimi vakıflar ve okullara bırakılmıştı. Tanzimattan sonra Fransız Eğitim Sisteminin etkisiyle eğitim merkezden yönetilmeye başlandı. Cumhuriyet döneminde ise yeni Türk Devletinin, devlet tarafından kontrol edilen bir ulusal eğitim sistemine sahip olması esası kabul edilmiştir.

1926 yılında 789 sayılı “Maarif Teşkilatına Dair Kanun”la taşra örgütü kurulmuştur. Bu kanunla ayrıca merkez örgütüne bazı bölümler eklenmiştir. 1933 yılında kabul edilen “Maarif Vekaleti Merkez Teşkilatı ve Vazifeleri Kanunu” ile programlar hakkında karar verme sorumluluğu merkez örgütüne verilmiştir. Programların amaçları merkez örgütünde belli bir kurulca ya da kurulun uygun göreceği uzmanlarca hazırlanarak taşra örgütlerine gönderilmiştir. Ayrıca bu kanunla iki müsteşarlık kurulmuştur.

30.04.1992 tarih ve 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, kalkınma plan ve programları doğrultusunda Milli Eğitim hizmetlerini yönetmek üzere Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünün yapısına ve görevlerine ilişkin esasları düzenlemiştir. Bu kanunun 6. ve 7. maddeleriyle Müsteşarlık ve Müsteşar'a yardımcı olmak üzere yedi Müsteşar yardımcısı görevlendirilebilir hükmü getirilmiştir.

Günümüzde Milli Eğitim Bakanlığı teşkilatı; merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatı ile bağlı kuruluşlardan oluşmaktadır. Bakanlığın merkez örgütünde: Bakan, Müsteşar ve yardımcısı, kurul başkanları, genel müdürler ve yardımcısı, daire başkanları ve yardımcısı, bakanlık müfettişleri ve şube müdürleri gibi üst düzey eğitim yöneticileri bulunmaktadır. Bu yöneticiler Milli Eğitimin genel amaçları çerçevesinde buldukları örgütü yönetmekten sorumludurlar.

Milli Eğitim Bakanlığı, Kurtuluş savaşı mücadelesinde yönetimin gereksinim duyduğu insan kaynağını ve toplumsal heyecanı, bütünlüğü sağlamak görevini başarmıştır (Açıkalın, 1994: 226-227). Gerçekten Kurtuluş savaşı sonrası yeni devletin nitelikleri ve Cumhuriyetin önemi, nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesi ve halkın okur-yazar hale getirilmesi gibi çok kapsamlı görevler üstlenmiştir.

Günümüzde görev ve sorumluluğu iyice artan Milli Eğitim Bakanlığı, bu görevlerini merkez, taşra ve yurtdışı örgütleriyle sürdürmektedir. Bu örgütlerdeki her düzeydeki yöneticiler yapmakla sorumlu oldukları bu görevleri bakanlığın emir ve direktifleri yönünde, yasalara ve yönetmeliklere, plan ve programlara uygun olarak düzenlemek ve yürütmekten bir üst eğitim yöneticisine karşı sorumludur.

Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütü günümüzde Bakanlık makamı, Müsteşarlık, Talim ve Terbiye Kurulu, ana hizmet birimleri, yardımcı hizmet birimleri, sürekli kurullar, danışma ve denetim birimleri, yurtdışı örgütü ve bağlı kuruluşlarından oluşmaktadır (Şekil 1).

Şekil 1’de görüleceği gibi merkez örgütü 3797 sayılı “Milli Eğitim Bakanlığı’nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun”a göre sıralanan görevleri yerine getirebilmek için hizmetin niteliğine ve yapısına göre çeşitli birimlerden, kurullardan ve bu birimlere bağlı organlardan oluşmaktadır.

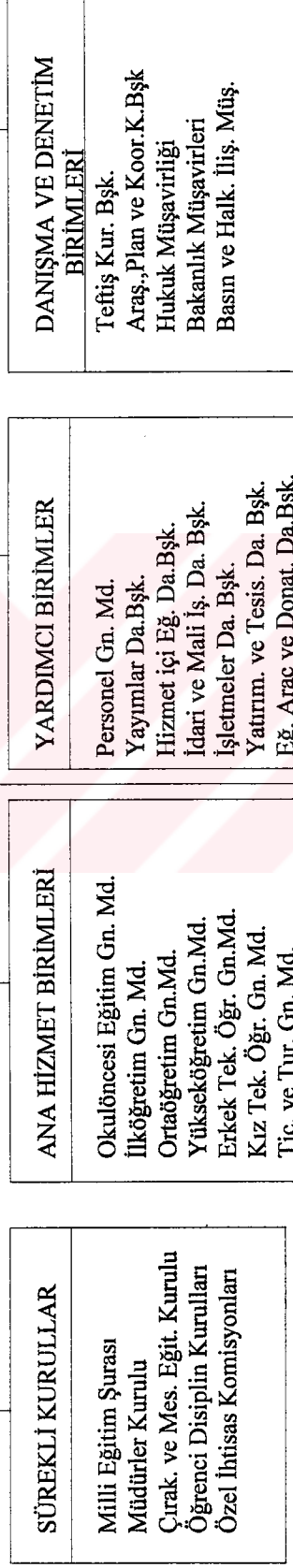
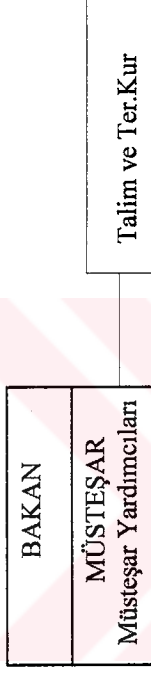
Milli Eğitim Bakanlığı, tüm örgütleri toplumsal, ekonomik ve siyasal açıdan etkileyen bir konumdadır. Tüm örgütlere insan kaynağını sağlamaktadır. Yoğun etkileşim boyutları, kapsamlı işleyiş ve personel sayısı bakımından kamu kesiminin en ağırlıklı dilimini oluşturmaktadır ve bilimsel görüş ve düşüncelere öncülük yapma, ülkenin gereksinim duyduğu nitelikli insanların yetiştirilmesi, eğitim politikalarının oluşturulması gibi önemli sorumluluklar üstlenmiştir.

Ülkemizde askeri okullar ve bazı bakanlıkların kendi bünyelerindeki okulları dışında bütün okullar Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlıdır. Personelin yoğunluğu ve kurumlarının yaygınlığı, bakanlığın işlevini oldukça artırmıştır.

Yasal düzenlemelerde Milli Eğitim Bakanlığı’nın görevleri şöyle belirtilmektedir (MEB’nin Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, 1992: 5-6):

MADDE 2- Milli Eğitim Bakanlığının görevleri şunlardır:

- a) Atatürk inkılap ve ilkelerine ve Anayasada ifadesini bulan Atatürk milliyetçiliğine bağlı, Türk milletinin milli, ahlaki, manevi, tarihi ve kültürel değerlerini benimseyen, koruyan ve geliştiren, ailesini, vatanını, milletini seven ve daima yüceltmeye çalışan, insan haklarına ve Anayasanın başlangıcındaki temel ilkelere dayanan demokratik, laik ve sosyal bir hukuk devleti olan Türkiye Cumhuriyetine karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getirmiş vatandaş olarak yetiştirmek üzere, Bakanlığa bağlı her kademedeki eğitim kurumlarını öğretmen ve öğrencilerine ait bütün eğitim ve öğretim hizmetlerini planlamak, programlamak, yürütmek, takip ve denetim altında bulundurmak,
- b) Okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim ve her çeşit örgün ve yaygın eğitim kurumlarını açmak ve yükseköğretim dışında kalan öğretim kurumlarının diğer bakanlık kurum ve kuruluşlarınca açılmasına izin vermek,
- c) Türk vatandaşlarının yurt dışında yapılacak eğitim ve öğretimi ile ilgili hizmetleri düzenlemek ve yürütmek,



Şekil 1: MEB Merkez Örgütünün Bağlantı Şekli (Başaran, 1994:49).

- d) Diğer bakanlık, kurum ve kuruluşlarca açılan ve yükseköğretim dışında kalan örgün ve yaygın eğitim kurumlarının denklik derecelerini belirlemek, program veya yönetmeliklerini birlikte hazırlamak ve onaylamak,
- e) Türk Silahlı Kuvvetlerine bağlı ortaöğretim kurumlarının program, yönetmelik ve öğrenim denklik derecelerinin belirlenmesi konularında işbirliğinde bulunmak,
- f) Yükseköğretimin milli eğitim politikası bütünlüğü içinde yürütülmesini sağlamak için, Yükseköğretim Kanunu ile Bakanlığa verilmiş olan görev ve sorumlulukları yerine getirmek,
- g) Okullardaki beden eğitimi, spor ve izcilik eğitim ile ilgili hizmetleri yürütmek,
- h)Yükseköğrenim gençliğinin barınma, beslenme ihtiyaçlarını ve maddi yönden desteklenmelerini sağlamak.

Eğitim sisteminin en üst düzey yöneticisi olan bakan, eğitim hizmetlerinin yasalara göre yürütülmesinden sorumludur. Merkez ve taşra örgütüyle yurt dışı eğitim örgütleri bakana bağlıdır.

Milli Eğitim Bakanı'nın görevi şöyle belirlenmiştir (MEB'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, 1992: 7):

MADDE 5- Bakan, Bakanlık hizmetlerini mevzuata, hükümetin genel siyasetiyle milli güvenlik siyasetine, kalkınma planlarına ve yıllık programlara uygun olarak yürütmekle ve Bakanlığın faaliyet alanına giren konularda diğer bakanlıklarla ve kuruluşlarla işbirliği ve koordinasyonu sağlamakla görevlidir.

Milli Eğitim Bakanlığı'nda, bakan dışındaki müsteşar ve yardımcıları dahil bütün yöneticiler memurdur. Bu nedenle devlet memuru olan eğitim yöneticileri 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun ilgili hükümlerine uymak zorundadırlar.

DMK'nun 11. Maddesine göre devlet memurlarının görev ve sorumlulukları şöyle belirlenmiştir (Pınar, 1996: 42):

MADDE 11- Devlet memurları kanun, tüzük ve yönetmeliklerde belirtilen esaslara uymakla ve amirler tarafından verilen görevleri yerine getirmekle yükümlü ve görevlerinin iyi ve doğru yürütülmesinden amirlerine karşı sorumludurlar.

Devlet memuru amirinden aldığı emri, Anayasa kanun, tüzük ve yönetmelik hükümlerine aykırı görürse, yerine getirmez ve bu aykırılığı O emri verene bildirir. Amir emrinde ısrar eder ve bu emrini yazı ile yenilirse, memur bu emri yapmağa mecburdur. Ancak emrin yerine getirilmesinden doğacak sorumluluk emri verene aittir.

Konusu suç teşkil eden emir, hiçbir suretle yerine getirilemez; yerine getiren kimse sorumluluktan kurtulamaz.

Acele hallerde kamu düzeninin ve kamu güvenliğinin korunması için kanunla gösterilen istisnalar saklıdır.

Müsteşar, Bakan'ın yardımcısıdır. Bakan, politikadan geldiği için Müsteşar kurumun en üst düzey yöneticisidir. Aşırı merkeziyetçi bir yapıya sahip olan bakanlığın en üst düzey yöneticileri olan müsteşar ve yardımcılarını kendilerine bağlı birimlerin en iyi şekilde örgütlenmelerini, gerekli insan ve madde kaynaklarıyla donatılmalarını sağlamakla sorumludurlar. Müsteşarların görevleri şöyle belirlenmiştir (MEB'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, 1992: 7):

MADDE 6- Müsteşar, Bakanın yardımcısı olup, Bakanlık hizmetlerini Bakanlığın amaç ve politikalarına, kalkınma planlarına, yıllık programlara ve mevzuat hükümlerine uygun olarak Bakan adına düzenler ve yürütür.

Türkiye Eğitim Sistemine bilimsel bir yön vermek amacıyla kurulan Talim ve Terbiye Kurulu, Bakanlık makamının karar ve en yakın danışma organıdır. Talim ve Terbiye Kurulu'nun görevleri şöyle belirlenmiştir (MEB'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, 1992: 7-8):

MADDE 8- Bakana bağlı olan Talim ve Terbiye Kurulunun görevleri şunlardır:

- a) Eğitim sistemini, eğitim plan ve programlarını, bütün ders araç ve gereçlerini araştırmak, geliştirmek ve uygulama kararlarını onaylatmak üzere Bakanlık Makamına sunmak,
- b) Bakanlık birimlerince hazırlanan öğretim programları ile ders kitapları, yardımcı kitaplar, öğretmen kılavuz kitapları, bilgi iş ve işlem yapraklarını incelemek, geliştirmek ve uygun görülenleri karara bağlamak,
- c) Eğitim ve öğretimi geliştirme ve değerlendirme ile ilgili görev ve hizmetleri yürütmek,
- d) Yurt içi ve yurt dışı eğitim hareketlerini takip etmek ve değerlendirmek,
- e) Programlara göre ders veya yardımcı ders kitaplarını hazırlamak, hazırlatmak veya satın almak,
- f) Satın alınması veya imal edilmesi öngörülen eğitim araç ve gereçlerini eğitime katkıları ve ekonomik yönden incelemek, uygun görülenleri ilgililere bildirmek,
- g) Bakanlık birimlerince hazırlanan eğitim ve öğretimle ilgili kanun tasarılarına, tüzük ve yönetmeliklere, gerektiğinde Hukuk Müşavirliğinin de görüşünü alarak son şeklini vermek ve ilgili makamlara sunmak,
- h) Yasama organı üyelerince veya diğer bakanlıklarca hazırlanan eğitim ve öğretime ilişkin kanun teklif ve tasarıları hakkında Hukuk Müşavirliğine görüş bildirmek,
- ı) İlköğretim ve ortaöğretim kademesinde yurt dışı eğitim kurumlarından alınmış diploma ve öğrenim belgelerinin derece ve denkliklerini tespit etmek,

- j) Yabancı ülkelere gönderilen öğretmen ve öğrenciler için esas olacak öğretim planlarını incelemek,
- k) Milli Eğitim Şurasının sekreterlik görevini yürütmek,
- l) Bakanın onayından sonra kurul kararlarının yürürlüğe konulması ile ilgili işlemleri yapmak.

Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, doğrudan Bakan'a bağlıdır. Milli Eğitim Bakanlığı'nın bütün birimlerinin düşünce ve hareket kaynağı ve Bakanlık makamının en yakın birimsel danışma ve karar organıdır. 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile çok önemli görevler yüklenmiştir. Ayrıca ulusal eğitim, politika ve stratejilerinin oluşturulmasında da önemli sorumluluklar üstlenmiştir.

Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığının kendisinden beklenen bu işleri yerine getirebilmesinin en önemli koşullarından biri bu işgörülerini en üst düzeyde gerçekleştirebilecek nitelikte ve yeter sayıda işgören ile donanık olmasıdır (Konan, 1993: 24). Günümüzde Talim ve Terbiye Kurulunun kadroları çeşitli siyasal atamalar için kullanılabilir duruma gelmiştir. Bakanlığın bilimsel danışma kurulu olarak tanımlanan Talim ve Terbiye Kurulu, gerek görevleri gerekse nitelikleri bakımından yasanın ruhuna uyup uymadığı tartışılabilir duruma gelmiştir (Bursalıoğlu, 1994: 58).

Talim ve Terbiye Kurulu başkan ve üyeliğine atanacaklarda aranacak nitelikler Eğitim ve Öğretim Yüksek Kurulunun 27 Ağustos 1984 tarih ve 1 sayılı kararına bağlı olarak çıkarılan ve 1 Aralık 1984 tarih ve 18502 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren "Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı Yönetmeliği"nde belirlenmiştir. Ancak Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı çalışanları kurul üyelerinin seçilmesinde ve atanmasında yasal ölçütlere tam düzeyinde uyulmadığı kanısındadırlar (Konan, 1993: 102). Bu nedenle Talim ve Terbiye Kurulu üyeliklerine atanacaklarda öngörülen ölçütlerin yeniden oluşturulması ve buna uyularak her türlü siyasal etkilerden uzak tutulması gerekli görülmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığının sürekli kurulları şunlardır (MEB'nin Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, 1992: 23):

- a) Milli Eğitim Şurası,
- b) Müdürler Kurulu,
- c) Çıraklık ve Mesleki Eğitim Kurulu,
- d) Öğrenci Disiplin Kurulları,
- e) Özel İhtisas Komisyonları,

Bu kurulların teşkili, çalışma ve uygulama esasları yönetmeliklerle düzenlenir.

Sürekli kurullar Bakana doğrudan bağlı olan ve danışmanlık görevi yapan kurullardır. Bu kurulların temel işlevi Bakana öneriler sunmaktır. Bu kurulların görevleri toplumun, eğitim işgörenlerinin istek ve düşüncelerini, yeni teknoloji ve bilgileri eğitim sistemine getirerek yeniliklere uyarlamasına yardım etmektir (Başaran, 1994: 50).

Milli Eğitim Bakanlığı'nın sürekli kurullarından vurgulanması önemli görülen Milli Eğitim Şurası, bakanlığın en yüksek danışma kuruludur. Günümüze kadar onbeş defa toplanmıştır. Bu şuralarda genellikle eğitim ve öğretimle ilgili konular araştırılarak öneri niteliğinde kararlar alınmaktadır. Bu kararlar tavsiye niteliği taşımaktadır ve bugüne kadar bakanlığın bu tavsiyeleri uyguladığı söylenemez. Şuralar konusu ileriki bölümlerde ayrıca ele alınacaktır.

Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde ana hizmet birimleri şunlardır (MEB'nin Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, 1992: 9):

MADDE 9- Milli Eğitim Bakanlığının ana hizmet birimleri şunlardır:

- a) Okul Öncesi Eğitim Genel Müdürlüğü,
- b) İlköğretim Genel Müdürlüğü,
- c) Ortaöğretim Genel Müdürlüğü,
- d) Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü,
- e) Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü,
- f) Ticaret ve Turizm Öğretimi Genel Müdürlüğü,
- g) Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü,
- h) Din Öğretimi Genel Müdürlüğü,
- ı) Çıraklık ve Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü,
- j) Yükseköğretim Genel Müdürlüğü,
- k) Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü,
- l) Yurt Dışı Eğitim Öğretim Genel Müdürlüğü,
- m) Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü,
- n) Özel Eğitim Rehberlik ve Danışma Hizmetleri Genel Müdürlüğü,

- o) Bilgisayar Eğitimi ve Hizmetleri Genel Müdürlüğü,
- ö) Okul içi Beden eğitimi, Spor ve İzcilik Dairesi Başkanlığı.

Ana hizmet birimleri bakanlık merkez örgütünün eğitim yürüten, yönetsel kararlar üreten birimleridir. Onbeş tane genel müdürlük ve bir daire başkanından oluşmaktadır. Bu birimlerin görevleri 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun'da belirlenmiştir. Ana hizmet birimleri ekonomik, sosyal, toplumsal ve siyasal alanda gereksinim duyulan nitelikte insangücü yetiştirilmesinde aracı üst sistemlerdir.

Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünün yardımcı birimleri şunlardır (MEB'nin Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, 1992: 19-20):

MADDE 32- Milli Eğitim Bakanlığının yardımcı birimleri şunlardır:

- a) Personel Genel Müdürlüğü,
- b) Yayınlar Dairesi Başkanlığı,
- c) Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanlığı,
- d) İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı,
- e) Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı,
- f) İşlemler Dairesi Başkanlığı,
- g) Yatırımlar ve Tesisler Dairesi Başkanlığı,
- h) Eğitim Araçları ve Donatım Dairesi Başkanlığı,
- i) Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı,
- j) Ortaöğretim Burs ve Yurtlar Dairesi Başkanlığı,
- k) Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı,
- l) Çıraklık, Mesleki ve Teknik Eğitimi Geliştirme ve Yaygınlaştırma Fonu Dairesi Başkanlığı,
- m) Savunma Sekreterliği,
- n) Özel Kalem Müdürlüğü.

Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde ondört yardımcı (destek) hizmet birimi vardır. Bunlardan biri genel müdürlük, biri sekreterlik, biri müdürlük geriye kalan onbiri ise başkanlıktır. Bu birimlerin görevleri 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun'da belirlenmiştir. Yardımcı hizmet birimleri bakanlığın girdilerini sağlayan, işlemesine ortam hazırlayan ve çıktılarını topluma veren alışveriş alt sistemleri sayılabilir (Başaran, 1984: 58). Bu birimler hizmet üretir, örgütü çevreye uyarlar, örgütü yönetir, yaşatır ve öteki birimlere destek hizmetler üretirler.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın danışma ve denetim birimleri Bakana gerekli konularda yardımcı bilgi üreten birimlerdir (Başaran, 1994: 56). Bu birimler yönetsel alanda araştırma, planlama, rehberlik ve denetim görevleri yapmaktadırlar. Bu birimler şunlardır (MEB'nin Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, 1992: 16):

MADDE 26- Milli Eğitim Bakanlığı merkez kuruluşundaki danışma ve denetim birimleri şunlardır:

- a) Teftiş Kurulu Başkanlığı,
- b) Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı,
- c) Hukuk Müşavirliği,
- d) Bakanlık Müşavirleri,
- e) Basın ve Halka İlişkiler Müşavirliği.

Bu birimler yönetsel konularda araştırma, planlama, rehberlik ve denetim görevleri yaparak bakanlığın çalışmalarına önemli katkı sağlamaktadırlar. Bu birimler doğrudan ya da dolaylı olarak Bakan adına eğitim sisteminin denetimini, Bakan tarafından verilen incelemeleri yaparlar. Öteki bakanlıklardan gönderilen yönetmelik ve tüzükleri incelerler ve öneriler hazırlarlar.

3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun'un 53 ve 54. maddeleri hükümleri uyarınca Milli Eğitim Bakanlığı Yurtdışı Örgütü ve Taşra Örgütü kurmaya yetkili kılınmıştır. Yurtdışı eğitim örgütü yurtdışında çalışan Türk vatandaşlarının öğrenim çağındaki çocuklarını okutmak, yurtdışına giden öğrencilerin işlerini yürütmek için kurulmuştur. Ayrıca bakanlık yurtdışındaki çocuklarını eğitim için öğretmen göndermektedir. Bakanlığın yurtdışındaki bu hizmetlerini eğitim atışeleri ve müşavirleri yönetmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın bağı kuruluşları ise Milli Eğitim Akademisi, Yüksek Öğretim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü ile Film, Radyo ve Televizyonla Eğitim Merkezidir. Bunlar eğitim hizmeti üreten kuruluşlardır. Yüksek Öğretim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü yüksek öğrenim yapan öğrencilere yurt yaparak kredi vermektedir. Film, Radyo ve Televizyonla Eğitim

Merkezi ise öğrencilerin görsel- işitsel araçlar yoluyla eğitim yapılabilmesi için araç ve gereçleri hazırlamaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığının bağlı kuruluşlarından olan Milli Eğitim Akademisi konusu yasal dayanak bulunduğu halde bugüne kadar somut bir gelişme gösterememiştir. Akademi binası inşaatı halen sürmektedir fakat bu konuda hangi yolun izleneceği ve nelerin yapılacağı konuları gündeme gelmemektedir. 1992 yılında hayata geçirilmesi planlanan akademinin henüz uygulamaya geçirilmemesi eğitim yöneticiliği mesleği açısından önemli bir eksiklik olarak görülmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütündeki yöneticilerin sorumlulukları ise şöyle sıralanmaktadır (MEB'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, 1992: 25-26):

Yöneticilerin Sorumlulukları

MADDE 56- Bakanlık merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatının her kademedeki yöneticileri yapmakla yükümlü buldukları hizmet veya görevleri Bakanlık emir ve direktifleri yönünde, mevzuata, plan ve programlara uygun olarak düzenlemek ve yürütmekten bir üst yönetici kademeye karşı sorumludur.

Koordinasyon ve İşbirliği konusunda Bakanlığın Görev, Yetki ve Sorumluluğu

MADDE 57- Bakanlık, ana hizmet ve görevleriyle ilgili konularda diğer bakanlıkların ve kamu kuruluşlarının uyacakları esasları yürürlükteki mevzuata uygun olarak belirlemekle, kaynak israfını önleyecek ve koordinasyonu sağlayacak tedbirleri almakla görevli ve yetkilidir.

Bakanlık, diğer bakanlıkların hizmet alanına giren konulara ilişkin faaliyetlerinde, Başkanlıkça belirlenen esaslar çerçevesinde ilgili bakanlıklara danışmak ve gerekli işbirliği ve koordinasyonu sağlamaktan sorumludur.

Mahalli İdarelerle Koordinasyon Sorumluluğu

MADDE 58- Bakanlık, hizmet alanına giren konularda mahalli idarelerle koordinasyon sağlamaktan sorumludur.

Buraya kadar sözü edilen görevler, birimler arasında paylaştırılarak yapılmaktadır. Her genel müdürlük bünyesinde genel müdür yardımcıları, daire başkanları ve gerektiği kadar şube müdürleri bulunmaktadır. Görev ve sorumlulukları iş bölümüne dayanarak paylaştırılmıştır. Her yönetici başında bulunduğu birimin yönetim, düzenleme, denetleme ve geliştirme görevleriyle yükümlüdür.

Her türlü yönetsel eylemi gerektiren genel müdürlük ve yardımcılıkları, daire başkanlığı iş görüleri şöyle özetlenebilir (Kaya, 1993: 180):

- 1- Eğitim- öğretim, yönetim, denetim, sağlık ve disiplin işlerini yürütmek,
- 2- Öğrenci-öğretmen, memur ve hizmetlilerle ilgili tüm işlemleri yapmak,
- 3- Hizmetlerin geliştirilmesini sağlamak,
- 4- Bina ve tesislerin bakım ve donatımını sağlamak,
- 5- Yatırım ve harcamalarla ilgili işleri planlamak ve yürütmek,
- 6- Kalkınma planlarında öngörülen hedeflere ulaşmak için gerekli insangücünü geliştirmek amacıyla uygun eğitim düzeni kurmak,
- 7- Hizmet alanlarıyla ilgili istatistiksel bilgiler toplayıp bunları değerlendirmek.

Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde en çok yaşanan sorunlardan biri birimlerin görevlerinin birbirine karıştırılmasıdır. Yürütme birimleriyle teknik birimler aynı işi yapmak zorunda kalmaktadırlar. Görevlerin karışması nedenlerinden biri, bunların dayandığı kavramların karıştırılması yahut açıkça belirtilememesidir (Bursalıoğlu, 1994: 69).

Personelin yoğunluğu bakımından oldukça büyük olan bakanlığın her türlü sorunları, merkeziyetçi yapı nedeniyle merkezde çözülmeye çalışılmakta ve bunun sonucunda büyük bir iş yoğunluğu ortaya çıkmaktadır. Son yıllarda bakanlığı karmaşıklıktan kurtarma ve işleri taşra örgütüne kaydırmak için çalışmalar yapılmaktadır.

Görevlerin çakışmasının bir başka nedeni, amaçların yeterince açık ve net olmamasıdır. Amaç ve yapıları ayrı olan okulları ve kurumları biraraya toplama, merkez örgütünde görevlerin birbirine karışmasına neden olmaktadır. Görevlerin ve amaçların yeterince açık ve net olmaması eğitim sisteminin işlerliğini zayıflamakta ve eğitim yöneticilerinin etkililiğini düşürmektedir.

Merkez örgütünde karşılaşılan temel sorunlar özetle şunlardır (Türkoğlu, 1996:264):

1. Birimler arasında eşgüdüm eksikliği,
2. İletişim kopukluğu,
3. Yetkilerin en üst kademelerde toplanması,
4. Sorumlulukların alt kademelerde toplanması,
5. Ödüllendirmenin az olması,
6. Karar vermede maliyet-fayda analizlerine yer verilmesi,
7. Atanmalarda yeterlik yerine siyasal tercihlerin rol oynamasıdır.

Görevden çok biçim bakımından kurulmuş bir yapıya sahip olan merkez örgütündeki yürütme birimlerinin bir model üzerinde çalışamamaları da sıkıntı yaratmaktadır. Getirilen sistemler sınama yanılma yoluyla uygulanmaktadır. Örneğin ders geçme ve kredi sistemi böyle sınamalardan birisidir.

Ancak model konusunda insanın önemi gözden kaçırılmamalıdır (Bursalıoğlu, 1994:68). İyi yöneticilere sahip olunmadığı zaman modeller uygulanamaz. Yani yöneticinin niteliği ve yeterliliği modelden önce gelmektedir. Bu bağlamda eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi önem kazanmaktadır.

Merkez örgütünde yetkiler üst düzeyde toplanmıştır. Ancak sorumluluklar ise alt düzey yöneticilere verilmektedir. Böyle olunca yetki ve sorumluluk dengesizliği ortaya çıkmaktadır. Bu durum aşırı merkeziyetçiliğin sonuçlarından biridir (Bursalıoğlu, 1994: 73). Eğitim yöneticilerine sorumluluklarını yerine getirecek yetkiler yeterince verilmemiştir.

Yetkinin aktarılması için en çok çaba gösterenler, uzmanlık birim ve personelidir. Buna en çok karşı koyanlar, örgüt bilgisi zayıf olan veya hiç bulunmayan yöneticilerdir (Bursalıoğlu, 1994: 73).

Bu sıkıntıların nedeni merkez örgütünde uzmanlara yeteri kadar yer verilmemesi ve yönetici sınıfının kabul görmemesidir. Bütün toplumsal kurumlarda olduğu gibi eğitim sisteminin amaçlarına ve hedeflerine ulaşması da çalıştırdıkları uzmanlık kadrosuyla doğru orantılıdır.

Milli Eğitim Bakanlığı yönetim düzeylerinde bir çok uzman bulunmaktadır. Ancak bu uzmanlara karar sürecinde pek yer verilmemektedir. Uzmanlık kadroları çoğu kez cezalandırma ve ödüllendirme aracı olarak kullanıldığı için asıl işlevini yerine getirememektedirler. Uzman olarak atandığı görevde uzmanlığını gerektiren bir öğrenim düzeyi ve yeterliği olmayan kişilerin gereğine uygun hizmet üretebilmelerini beklemek aşırı iyimserlik olacaktır (Konan, 1993: 35).

Uzmanlık bilimsel bir eğitim gerektirmektedir. Çeşitli alan ve branşlarda akademik düzeyde bir öğrenimden geçmiş ve alanlarında uzmanlaşmış kişilerin uzmanlık alanlarına uygun görevlerde çalıştırılması sağlıklı bir eğitim hizmeti alabilmek için gereklidir. Duruma bu açıdan bakıldığında bilimsel görüş ve davranışın önderliğini yapması beklenen Milli Eğitim Bakanlığı'nda uzmanlığın değerlendirilmesine verilen önem yeterli görülmemektedir. Gerek yurt içinde gerek yurt dışında eğitim yöneticiliği alanında eğitim uzmanlığı alanlar bakanlık bünyesinde yeterince değerlendirilmemektedir. Bu eğitimciler olanak buldukları an diğer kurumlara geçmeye çalışmaktadırlar.

Eğitim sistemimizin çağdaşlaşmasını engelleyen en önemli sorunlardan biri eğitim yöneticiliğinin meslekleşmemiş olmasıdır. Eğitim yöneticileri kendilerini yönetim görevlerine hazırlayan hizmet öncesi bir temel yöneticilik eğitimi almadıkları için bu kadrolara yöneticilik bilgi ve becerisi bulunmayan öğretmenlerin atanması geleneği siyasi otoritenin eğitim sistemi üzerinde olumsuz etkisine neden olmaktadır.

3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun'un 53. maddesi gereğince bakanlık, taşra örgütü kurmaya yetkili kılınmıştır.

Bu yetki gereğince Milli Eğitim Bakanlığı her il ve ilçede milli eğitim müdürlükleri kurmuştur.

Müdürlükler il ve ilçe nüfusları, sosyal ve ekonomik gelişme durumlarına göre müdürlükler farklı statülerde kurulabilir ve farklı yetkiler verilebilir. İş durumu ve gereksinime göre sayı olarak farklı birimlerle donatılabilir.

İl ve ilçe milli eğitim müdürlükleri hizmetin niteliklerine göre şubelerden, şubelere bağlı bürolardan kurul ve komisyonlardan meydana gelir. Milli eğitim müdür ve yardımcısı ile şube müdürlerinin görev ve sorumlulukları; 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 1797 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ve 3797 sayılı MEB Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun hükümlerine dayanılarak hazırlanan 18 Ocak 1995 tarihli ve 22175 sayılı “Milli Eğitim Bakanlığı Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği”ne göre belirlenmiştir. Temel görevleri merkez örgütünce alınan kararların okullarda uygulanmasını sağlamak ve okul ve diğer eğitim kurumlarının merkez örgütüyle olan iletişimini düzenlemektir.

1983 yılı öncesi ilçelerde bulunan ilköğretim müdürlükleri, lise, endüstri meslek lisesi, ticaret lisesi vb. okullar açıldıktan sonra yönetimin güçleşmesi nedeniyle 1983 yılında çıkarılan 179 sayılı kanun hükmünde kararname ile ilçelerde bulunan ilköğretim müdürlükleri ilçe milli eğitim müdürlüklerine dönüştürülmüştür.

İl ve ilçe milli eğitim müdürlükleri, müdür yardımcılıkları ve şube müdürlükleri il ve ilçe nüfuslarına göre tesbit edilmektedir. İl ve ilçe milli eğitim müdürlükleri buna göre kendi örgüt yapılarını düzenleyebilmektedirler.

18 Ocak 1995 tarih ve 22175 sayılı Resmi Gazete’de ile yayınlanan “Milli Eğitim Bakanlığı Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği”ne göre il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri çok sayıda görevler yüklenmişlerdir. Bu görevlerin yerine getirilmesi ve verilen hizmetin niteliğine göre il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri

çeşitli şubeler, bu şubelere bağlı bürolardan ve mevzuat gereği kurulması öngörülen kurullardan oluşmaktadır (Şekil: 2).

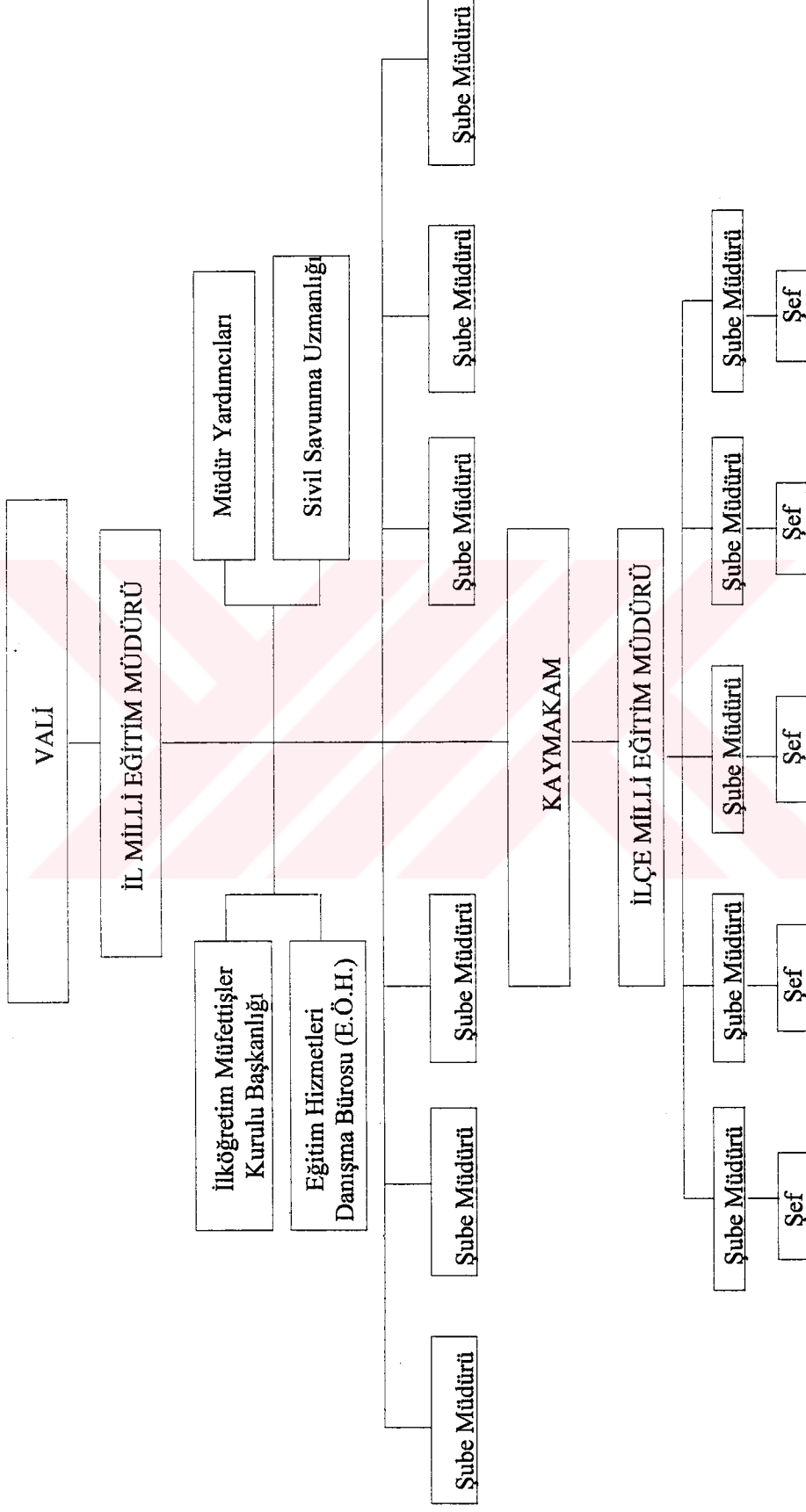
Ayrıca “MEB Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği”nin 49. maddesi gereği il milli eğitim müdürleri valiye, ilçe milli eğitim müdürleri kaymakama ve il milli eğitim müdürüne, milli eğitim müdürlüklerinde görevli diğer personel ise görev ünvanına göre üstlerine karşı sorumludur.

Milli eğitim müdürlerinin başlıca görevleri şunlardır (MEB Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği, 1995: 5-11):

- 1- Yönetim hizmetleri,
- 2- Personel hizmetleri,
- 3- Eğitim-Öğretim hizmetleri,
- 4- Bütçe-yatırım hizmetleri,
- 5- Araştırma-planlama-istatistik hizmetleri,
- 6- Teftiş-rehberlik-soruşturma hizmetleri.
- 7- Sivil Savunma hizmetleridir.

Yönetim hizmetleri bakımından il ve ilçe milli eğitim müdürlüğünün ortak görevleri şunlardır (MEB Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği, 1995: 5):

- 1) Kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program ve emirlerle kendilerine verilen görevleri yapmak,
- 2) Bulunduğu görev alanındaki milli eğitim hizmetlerini incelemek, görev alanına giren okul ve kurumların ihtiyaçlarını tespit ederek kendi yetkisi dahilinde olanları yapmak, olmayanları yetkili makamlara bildirmek,
- 3) Görev alanındaki hizmetlerin daha iyi yürütülmesi ve geliştirmesini sağlamak, gerektiğinde ilgili makamlara teklifte bulunmak,
- 4) Görev alanına giren konularda istenen bilgilere ilgili makamlara zamanında ulaştırılmasını sağlamak,
- 5) Müdürlüğün bünyesindeki gerekli iş bölümünün yapılmasını, yazışma ve işlemlerin hızlı, düzgün ve doğru bir şekilde yürütülmesini, gerekli kayıt, defter ve dosyaların düzenli tutulmasını sağlamak,
- 6) Örgün ve yaygın eğitim kurumlarında ders kitapları ile diğer eğitim araç ve gereçlerinin zamanında sağlanıp sağlanmadığını takip etmek ve gerekli tedbirleri almak,
- 7) Okul- Kurum ve Bakanlıkça açılan sınavların düzgün ve güven içerisinde geçmesini sağlamak.



Şekil 2: İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerinin Bağlantı Şekli

İl ve ilçe milli eğitim müdürlerinin personel hizmetleriyle ilgili olarak ortak ve ayrı yapılması gereken görevleri şunlardır (MEB Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği, 1992: 5):

a) İl ve İlçe Müdürlüğünün ortak görevleri şunlardır:

- 1) Müdürlüğe bağlı her tür ve derecedeki okul ve kurumlarda görevli personel için personel bilgi defteri ve formlarını tutmak, bu konuda Bakanlık ile koordinasyonu sağlamak, mevcut öğretmen sayılarını ve gelecek öğretim yılının öğretmen ve diğer personel ihtiyaçlarını ilgili makamlara bildirmek,
- 2) Okul ve kurumlardaki personelden görevlerinde üstün başarıları tespit edilenlerin taltif edilmelerini sağlamak veya ilgili makamlara teklifte bulunmak,
- 3) Okul ve kurumlarda görevli öğretmen ve diğer personele gerektiğinde yetkisi dahilinde bulunan cezaları vermek,
- 4) Görev alanındaki personelin iş verimini artırmak, moral gücünü yükseltmek için; sosyal tesisler, dinlenme kampları ve benzeri tesislerin açılmasını sağlamak,
- 5) "Sicil Amirleri Yönetmeliği" gereğince alt birimlerde görevli personelin sicil işlemlerini zamanında yürütmek
- 6) Atama ve nakillere ait işleri yürüterek yetkili makamlara sunmak, konuyla ilgili olarak alt ve üst makamlarla koordinasyonu sağlamak.
- 7) Öğretmen ve diğer personelin terfi, izin, adaylık, emeklilik gibi özlük haklarına ilişkin işlemlerden yetkisi dahilinde olanların sonuçlandırılmasını sağlamak.

b) İl Milli Eğitim Müdürlüğünün görevleri şunlardır:

- 1) Bakanlıkça il emrine atanan öğretmenlerle il içinde nakil isteyen öğretmenlerin görev yeri belirleme teklifini valilik makamına sunmak,
- 2) İlk ve orta dereceli okullar ile eğitim kurumlarına yönetici atama işlemlerini usulüne göre yürütmek,
- 3) İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinden gelen il dışı nakil isteme dilekçelerini Bakanlığa göndermek,
- 4) Öğretmen ve diğer personelin disiplinle ilgili işlemlerini usulüne göre yapmak,
- 5) Emekliye ayrılmaları gerekenlerle, emekliye ayrılmak isteyenlerin işlemlerini yapmak.

c) İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünün görevleri şunlardır:

- 1) İhtiyaç halinde vekil ve ücretli öğretmen görevlendirilmesini il makamına teklif etmek ve alınacak onay doğrultusunda işlem yapmak,
- 2) Çeşitli sebeplerle göreve gelmeyen öğretmenlerin derslerinin boş geçmemesi için gerekli tedbirleri almak.

İl Milli Eğitim Müdürlüğünün eğitim- öğretim hizmetleriyle ilgili görevleri şunlardır (MEB Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği, 1995: 8-9):

- 1) İl'de açılan seminer ve kursların aksaksız yürütülmesi için tedbirleri almak, aksaklıkları bir rapor ile ilgilere bildirmek,
- 2) Milli Eğitim Bakanlığı Yayınlarının il'in ihtiyacına cevap verecek şekilde çalışmasını sağlamak,
- 3) Yurt dışında öğrenim yaparken, yurda dönen ilk ve orta dereceli okul öğrencilerinin denklik işlemlerinin mevzuata göre yapılmasını sağlamak,

- 4) Görev alanında milli eğitim hizmetlerinin verimli bir şekilde yürütülmesi bakımından, ilgili hizmet birimlerinin amacına ve mevzuata uygun olarak çalışmasını sağlamak,
- 5) Öğretim metodlarının uygulanmasında birlik ve beraberliği sağlamak, metodların geliştirilmesi konusunda gerekli çalışmaları yaptırmak, sonuçları hakkında ilgili yerlere bilgi vermek,
- 6) Görev alanında ölçme ve değerlendirme konularında araştırmalar yapılmasını sağlamak, değerlendirmek, uygulamak ve bu konularda öğretmenlere kurs ve seminerler düzenlemek,
- 7) Okul ve kurumlardaki öğrencilerin ve kursiyerlerin başarılarının artırılmasına ilişkin inceleme ve araştırmalar yapılmasını sağlamak,
- 8) Öğrenci disiplin kurullarına gelen olayların tekrerr etmemesi amacıyla, sebep ve sonuçlarının araştırılmasını sağlamak, bu konuda ilgili kurumlarla işbirliği yapmak,
- 9) Özel okul, kurs, dersane, öğrenci yurdu, pansiyon ve benzeri kurumlar açmak üzere başvuruların isteklerini incelemek ve gereklerini yerine getirmek,
- 10) Ders Geçme ve Kredi Sisteminin uygulamasında okul zümre öğretmenleri tarafından hazırlanan programlara son şeklini vermek,
- 11) Örgün ve yaygın eğitim kurumları ile ilgili çalışma takvimini hazırlamak ve uygulanmasını sağlamak,
- 12) Eğitim ve Öğretim kurumlarının açılması, kapatılması ve bunlara ad verilmesi işlerini yürütmek.

İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünün eğitim-öğretim hizmetleriyle ilgili görevleri şunlardır (MEB Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği, 1995: 9):

- 1) Bakanlığa bağlı resmi, özel okul ve kurumların verdikleri diploma ve belgeleri incelemek, onaylamak, bunlara ait evrakı arşivlemek,
- 2) Sınıf ve okul kitaplıklarının kurulmasını, zenginleştirilmesini, öğretmen ve öğrencilerin faydalanmasını sağlamak,
- 3) Okul ve kurumlara sağlık, beslenme, trafik ve benzeri hizmetlerle ilgili hizmetlerle ilgili eğitim ve öğretim programlarının uygulanması için tedbirler almak.
- 4) Okul-Aile birliklerinin usulüne uygun olarak çalışmalarını sağlamak,
- 5) Mecburi öğrenim çağındaki çocukların okullara, okuma-yazma bilmeyenlerin yetiştirici ve tamamlayıcı sınıflara ve kurslara devamlarını sağlamak,
- 6) Okul ve diğer eğitim kurumlarının yöneticilerinin belirlenen esaslara göre düzenledikleri sınav günlerine ve komisyonlarına ilişkin programları inceleyip onaylamak, gerekenleri il milli eğitim müdürlüğüne göndermek,
- 7) İlk ve orta dereceli okullarda aynı sınıfı veya dersi okutan öğretmenlerin zaman zaman toplanarak program değerlendirmesi ve verimliliği artırıcı çalışmalar yapmalarını sağlamak,
- 8) Her öğretim yılı başında okullardan her birinin hangi semtlerin çocuklarını veya hangi okulların mezunlarını alacağını belirlemek, öğrencilerin bazı okullarda yığılmamaları için okullar arasında dengeli öğrenci dağılımını sağlamak, böylece okullara alabileceklerinden fazla öğrenci kayıt olmasına engel olmak ve ilçede sistem dışında öğrenci bıraktırmamak,
- 9) Okul ve kurumlarda eğitici çalışmalar yönetmeliğine göre yapılan çalışmaları denetlemek, örnek çalışmaları çevreye duyurmak ve teşvik edici yarışmalar düzenlemek.

Bütçe-yatırım hizmetleriyle ilgili olarak il ve ilçe milli eğitim müdürlüğünün ortak görevleri şunlardır (MEB Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği, 1995: 9-10):

- 1) İl sınırları içindeki Bakanlığa ait veya tahsisli bina, tesis, araç ve gereçler ile Bakanlığın diğer imkanlarından bütün okul ve kurumların bir program dahilinde dengeli olarak faydalanmasına sağlamak,
- 2) Okul ve kurumlar için arsa temin etmek ve eğitim tesislerinin yapım, bakım ve onarım işlerini yürütmek,
- 3) Okul ve kurumlardan gelecek bütçe tekliflerini incelemek, değerlendirmek ve gerekli ödeneğin sağlanması için ilgili makamlara teklifte bulunmak,
- 4) Genel ve özel idare bütçelerinden, müdürlüğüne ayrılan ödeneklerin mevzuata uygun olarak dağıtım ve sarf işlemlerini yaptırmak ve bu konudaki işlemleri denetlemek,
- 5) Görev alanındaki yatırımlarla ilgili taslak programları usulüne uygun olarak hazırlamak ve zamanında ilgili makamlara iletmek,
- 6) Personelin özlük haklarına ilişkin tahakkuk ve mutemetlik işlerini yürütmek,
- 7) Diğer her türlü parasal işler ve öğrencilerin burs ve benzeri işlerini yapmak,
- 8) Ayniyat talimatnamesi gereği olan işleri yapmak.

İl ve İlçe milli eğitim müdürlüğünün araştırma-planlama ve istatistik hizmetleriyle ilgili ortak görevleri şunlardır (MEB Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği, 1995: 10-11):

- 1) Milli eğitim müdürlüğünün şubeleri arasında gerekli koordinasyonu sağlamak,
- 2) Genel nüfus sayımlarına göre değerlendirme yapmak, muhtemel öğrenci artışı ve ilgisini tespit etmek, bu tespitlere göre okul yapım ve dağılımını planlamak,
- 3) Her türlü istatistiki bilginin toplanması, değerlendirilmesini sağlamak ve bunlarla ilgili formları hazırlamak ve geliştirmek,
- 4) Okul ve kurumların bina, araç ve gereç durumunu gösteren istatistik ve kartların tutulmasını sağlamak ve takip etmek,
- 5) İl ve ilçe genelinde öğrencilerin başarı, disiplin ve benzeri durumlarını takip etmek ve değerlendirmek,
- 6) Öğrenci ve öğretmenlerin okullar itibarıyla dengeli bir şekilde dağılımını sağlamak için gerekli araştırmayı yapmak,
- 7) Hizmetlerin çabuk ve verimli yürütülmesini sağlamak için araştırma ve planlama yapmak.

Teftiş-Rehberlik-Soruşturma hizmetleriyle ilgili olarak il ve ilçe milli eğitim müdürlerinin ortak ve ortak olmayan görevleri şunlardır (MEB Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği, 1995: 11):

- 1) Müdürlüğe bağlı okul ve kurumları belli bir plan içinde denetlemek veya denetlenmesini sağlamak, eksiklik ve aksaklıkları gidermek için gerekli tedbirleri almak,

2) Gerektiğinde öğretmen ve diğer personelle ilgili inceleme, soruşturma yapmak veya yaptırmak,

3) Öğretmen ve diğer personelin hizmetiçi eğitimi için gerekli programları hazırlamak veya uygulanmasını sağlamak.

b- İl Millî Eğitim Müdürlüğünün görevleri şunlardır:

1) İlköğretim müfettişlerinin çalışmalarını yönetmeliğe uygun olarak yürütmek,

2) İlköğretim müfettişlerinin düzenlediği denetim raporlarını incelemek, değerlendirmek,

3) Soruşturma raporlarını adli, inzibati, mali ve idari yönden değerlendirmek, il millî eğitim disiplin kuruluna ilişkin işleri yapmak, sonuçlarını değerlendirmek ve ilgili yerlere bildirmek.

c- İlçe Millî Eğitim Müdürlüğünün görevleri şunlardır:

1) İlçede teftiş, soruşturma ve rehberlik hizmetlerinin en iyi şekilde yürütülmesi için gerekli işleri yapmak,

2) İnceleme ve soruşturma için gerektiğinde il millî eğitim müdürlüğünden talepte bulunmak.

İl ve ilçe millî eğitim müdürlerinin görev, yetki ve sorumluluk açısından ortak görevleri şunlardır (MEB Millî Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği, 1995: 25):

MADDE 41- İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlerinin görevleri şunlardır:

a) Hizmet alanındaki okul ve kurumların amacına uygun, verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak, bu yönetmelik ve çeşitli mevzuatla müdürlüğe verilen hizmetleri kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program ve emirler doğrultusunda planlamak, örgütlemek, yönlendirmek, koordine etmek ve denetlemek suretiyle yerine getirmek veya yapacağı iş bölümü çizelgesine göre, kendine bağlı görevliler vasıtasıyla yapılmasını sağlamak,

b) Kurum adına temsil ve ağırlama görevlerini yerine getirmek.

Görev, yetki ve sorumluluk açısından il millî eğitim müdür yardımcılarının görevleri şunlardır (MEB Millî Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği, 1995: 25):

MADDE 42- Millî Eğitim Müdür Yardımcılarının görevleri şunlardır:

a) Millî Eğitim Müdürünün yaptığı iş bölümüne göre verilen görevleri yapmak,

b) Şube Müdürleri ve müdürlükteki bölümler arasında ahenkli işbirliği ve çalışma düzenini sağlamak,

c) Millî eğitim müdürünün görevlendirmesi halinde daire adına toplantılara katılmak, mesleki toplantılara başkanlık etmek,

d) Millî eğitim müdürünün verdiği yetki içerisinde yazışmaları ve belgeleri müdür adına imzalamak,

e) Millî eğitim müdürünün herhangi bir sebeple geçici olarak görevden ayrılması halinde müdürlüğe vekalet etmek,

f) Millî eğitim müdürü tarafından verilen görevleri yapmak.

İl ve ilçe millî eğitim şube müdürlerinin görev, yetki ve sorumluluk açısından görevleri şunlardır (MEB Millî Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği, 1995: 26):

MADDE 43- İl ve İlçe Milli Eğitim Şube Müdürlerinin görevleri şunlardır:

- a) Milli eğitim müdürünün yapacağı iş bölümüne göre kendilerine verilen şubenin veya şubelerin görevlerini müdür ve müdür yardımcısına karşı sorumlu olarak yürütmek,
- b) Milli eğitim müdürünün görevlendirmesi halinde daire adına toplantılara katılmak, mesleki toplantılara başkanlık etmek,
- c) İlçe Milli eğitim müdürünün verdiği yetki içinde yazışmaları ve belgeleri müdür adına imzalamak,
- d) İlçe milli eğitim müdürünün herhangi bir sebeple geçici olarak görevden ayrılması halinde ilçe milli eğitim müdürlüğüne vekalet etmek,
- e) Amirleri tarafından verilen diğer görevleri yapmak.

Yönetmelikte belirtilen bu görevlerin yerine getirilmesi için il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinde çeşitli bölümler kurularak işbölümü yapılmakta ve hizmetler yürütülmektedir. Bölümler il veya ilçenin milli eğitim şube müdürü kadro sayısına göre tek tek veya hizmet benzerliğine göre birleştirilerek veya kadro sayısı fazlaysa ayrılarak şubeler şeklinde oluşturulabilmektedir.

Bu bölümlerdeki görevler şube müdürünün sorumluluğu altındadır. Gereksinim duyulduğu hallerde yeni bölümler kurulabileceği gibi bölümlere yeni görevler de eklenebilmektedir. Bu düzenlemeleri yapma yetki ve sorumluluğu ise il ve ilçe milli eğitim müdürlerine verilmiştir.

İl ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinde bulunması gereken başlıca bölümler şunlardır (MEB Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği, 1995: 11-12):

MADDE 7- Bu Yönetmelikle tespit edilen görevlerin yerine getirilmesini sağlamak amacıyla il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinde bulunması gereken başlıca bölümler şunlardır:

- 1) Özlük Bölümü,
- 2) Atama Bölümü,
- 3) İnceleme Soruşturma ve Değerlendirme Bölümü,
- 4) Kültür Bölümü,
- 5) Eğitim-Öğretim ve Öğrenci İşleri Bölümü,
- 6) Program Geliştirme Bölümü,
- 7) Hizmetiçi Eğitim Bölümü,
- 8) Bilgisayar ve Sınav Hizmetleri Bölümü,
- 9) Okul Öncesi Eğitim Bölümü,
- 10) Özel Eğitim ve Rehberlik Bölümü,
- 11) Okulîçi Beden Eğitimi Spor Bölümü,
- 12) Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Bölümü,
- 13) Burslar ve Yurtlar Bölümü,
- 14) Özel Öğrenim Kurumları Bölümü,
- 15) Sağlık İşleri Bölümü,

- 16) Yaygın Eğitim Bölümü,
- 17) Çıraklık ve Mesleki Teknik Eğitim Bölümü,
- 18) Araştırma, Planlama ve İstatistik Bölümü,
- 19) Bütçe- Yatırım ve Tesisler Bölümü,
- 20) Eğitim Araçları ve Donatım Bölümü,
- 21) Arşiv ve İdare Bölümü,
- 22) Sivil Savunma Hizmetleri Bölümü,
- 23) Basın ve Halkla İlişkiler Bölümü.

Milli eğitim müdürlüklerinde tutulacak kayıt, defter ve dosyalar şunlardır
(MEB Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği, 1995: 28):

1. İl ve İlçenin şehir, kasaba ve köylerinin kadın, erkek nüfuslarını ve mecburi öğrenim çağındaki çocukların kız ve erkek olarak sayılarını gösterir defter veya dosya,
2. Görev alanının eğitim ve okullaşma haritası ile eğitim kurumlarının durumlarını gösterir defter, kart ve fotoğraflar,
3. Sicilleri müdürlüğünce tutulan personel için sicil dosyası (il'de),
4. Sicilleri müdürlüğünce tutulan personel için görev dosyası,
5. Sıraya tabi okul ve kurumlar için sıra defteri (il'de),
6. Adli kadro cetveli,
7. Öğretmen ve diğer personel için izin defteri,
8. Personel disiplin işlemleriyle ilgili defter ve dosyalar,
9. İlköğretim müfettişlerinin yıllık ve aylık çalışma cetvellerine ait dosyalar (il'de),
10. İlköğretim müfettişlerinin öğretim yılı sonu rapor dosyası (il'de),
11. Okulların diploma ve sınıf geçme defterleri,
12. Öğrenci üst disiplin kurulu karar defteri (il'de),
13. Dışardan ilköğretim bitirme sınavına girenlerle ilgili kayıt ve dosyalar,
14. Özel okul, dersane ve kursların ruhsatname defteri ve diğer dosyalar,
15. İzcilik ve yavru kurtların çalışmalarına ait kayıt ve dosyalar,
16. Bayram ve törenlere ait dosyalar,
17. Milli Eğitim Müdürlüğüne ait A.B.C. demirbaş ve yardımcı demirbaş eşya defterleri, yoğaltım defteri,
18. Okul ve kurumlardan gönderilen demirbaş eşya ile ilgili dosyalar,
19. Aylık, ödenek ve avans defteri ve bordroları,
20. Desimal sisteme göre tertip edilecek gelen ve giden evrakın kaydına ait defter, fiş ve dosyalar,
21. İstatistik dosyası,
22. Halk eğitimi ile ilgili kayıt ve dosyalar,
23. Tarım gezici baş öğretmenliği ile ilgili kayıt ve dosyalar,
24. Sivil savunma ile ilgili kayıt ve dosyalar,
25. Yönetici, öğretmen ve diğer personel ile yapılan toplantılara ait dosyalar,
26. İl Milli Eğitim Danışma Kurulu, Milli Eğitim Komisyonları ve İl Çıraklık ve Mesleki Eğitim Kurulu dosyaları,
27. Özel eğitimle ilgili defter ve dosyalar,
28. Teftiş defterleri,
29. Ziyaretçi kayıt defteri, milli eğitim müdürlüğü personel tanıtma kartları,
30. Personel kimlik kartı tahsis defteri (il'de),
31. Personel adres defteri, vb. dosya ve defterler tutulur.

Milli eğitim müdürlerinin görev ve sorumluluğu fazla yetkileri ise azdır. Merkez örgütünde alınan kararların uygulanmasından sorumlu olan milli eğitim müdürlerinin hukuksal güvenceleri de tartışma konusudur.

Yetkilerin azlığı, iletişim eksikliği, amaçların belirsizliği ve eşgüdüm eksikliği milli eğitim müdürlerinin etkililiğini azaltmaktadır. Merkez örgütü ile taşra örgütü arasındaki sorunlar şöyle özetlenebilir (Türkoğlu, 1996: 265):

- 1- Eşgüdüm eksikliği,
- 2- Yetkilerin üst düzeyde toplanması,
- 3- Karar vermede sınırlılık,
- 4- Yöneticilerde yöneticilik bilgisi eksikliği,
- 5- Atama ve yükselmelerde tutarsızlık,
- 6- Hizmet içi eğitim eksikliği.

İl ve ilçe milli eğitim müdürlükleri, daha çok yönetim ve personel işleriyle uğraşmakta eğitim ve kültür hizmetleri ikinci planda kalmaktadır. Atamalarda siyasi tercihler ön planda tutulmaktadır. İktidar değişikliklerinde en çok etkilenen makamlardan biri de milli eğitim müdürlükleridir.

İl ve ilçe milli eğitim müdürlerinin atama ve yer değiştirme ve görevden alınma ile ilgili işlemleri 1984 tarihli "Milli Eğitim Bakanlığı Memurlarının Yer Değiştirme Suretiyle Atanmalarına İlişkin Yönetmelik" hükümlerine göre yapılmaktadır. Bu yönetmelik hükümlerine göre il ve ilçe milli eğitim müdürleri ve yardımcıları, il ve ilçe milli eğitim şube müdürleri yer değiştirme suretiyle atanmaya tabidir.

30.04.1992 tarih ve 3797 sayılı "MEB'nin Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun'un 61. maddesi gereğince de, okul ve kurumlardan lise ve dengi okullar ile kurumlara müdür atamaları Bakan tarafından, bunun dışında kalan okullara müdür atamaları ise, il milli eğitim müdürünün teklifi üzerine valiler tarafından yapılmaktadır.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular Ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt problemi “Türkiye Eğitim Sisteminde Eğitim Yöneticilerin Görev ve Sorumlulukları Neler Olmalıdır?” biçiminde düzenlenmiştir.

Bu alt probleme yanıt bulmak amacıyla eğitim yöneticilerinin görev ve sorumluluklarıyla ilgili alanyazın taranarak elde edilen bilgiler alt probleme yanıt olabilecek şekilde düzenlenmiştir.

Çağımız, bilim ve teknoloji alanında çok hızlı gelişmeler olduğu bir bilgi çağıdır. Gereksinimlerin sürekli artması toplumları karmaşık yapılara sürüklemiştir. Toplumlar örgütler toplumuna dönüşmektedirler. Baş döndürücü teknolojik ve toplumsal gelişmeler, yeni ekonomik beklentiler sonucu örgütlere değişik görevler yüklemiştir. Bütün bu değişmelere karşı yönetimin görevi örgütü amaçlar doğrultusunda yaşatmak olmalıdır.

Yönetici örgütün amaçlarını gerçekleştirmede öncü rolü üstlenmektedir. Bu rollerini yeterince yerine getiremeyen yöneticilere sahip örgütler amaçlarına istenilen düzeyde ulaşamazlar.

Örgütler büyümeye başladığında profesyonel yöneticiliği uygulayacak yöneticilere gereksinim duyar. Bu nedenle günümüz toplumlarında varolan örgütler yönetici unsurunu birinci derecede önemli görmektedirler.

Yönetim kadroları örgütün büyüklüğüne göre şekil alırlar. Her yönetici kendisine ayrılan yetki ve sorumluluk alanlarında görev yaparlar. Görevin yapısı çok önemlidir. Yöneticiler, insanlara uyan onların beklentilerine karşılık veren ve beklentilerini yerine getiren görevleri tasarlamak zorundadırlar. Eğer bir iş görevden çok kişiye uygun olması için yaratılırsa görevli kişi işten ayrıldığında o işin yeniden yapılması gerekir (Drucker, 1994: 294).

Eğitim yöneticiliği, eğitimle ilgili kuruluş ve okulların, amaçlarına ulaşabilmeleri için insan ve ilgili araç ve gereçlerin en etkili biçimde yerleştirilmesini ya da kullanılmasını inceleyen bir bilim dalıdır (Binbaşıoğlu, 1978: 3). Eğitim yöneticisi ise eldeki olanakları kurumun amaçları doğrultusunda harekete geçirmekle sorumludur.

Eğitim yöneticisi; ğrenci, ğretmen, personel, veli, yerel yöneticiler, merkez ğgt gibi farklı eğitim düzeyinde bulunan öğelerle ilişki kurarak demokratik yönetimi sürdürmelidir (Türkoğlu, 1996: 154).

Eğitim yöneticileri genel kültüre ve mesleki yeterliliğe sahip olmalı, farklı beklentileri dengeleyici, grupları uzlaştırıcı ve moralleri yükseltici davranış sergilemeli, yönetim süreçlerini iyi bilmeli, iyi bir iletişim sistemi kurmalı, tutarlı kararlar almalı evre baskılarını ve siyasal görüşleri işbirliği anlayışıyla zmlemelidir.

Eğitim yöneticileri çalışmalarında insan ve madde kaynaklarını eşgdmlemek, karar vermek, grup çalışmalarını yönlendirmek için genel yönetimin kuram, ilke teknik ve yöntemlerinden yararlanırlar (Türkoğlu, 1996: 155). Eğitim yöneticileri kendilerinden beklenen görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmek için bazı yönetim kuram ve süreçleri konusunda temel bilgilere ve bunlardan etkin biçimde yararlanabilecek niteliklere sahip olmalıdırlar.

Görevin yürütülmesinde bu süreçlerin bilinmesi yöneticilerin daha etkili olmalarına katkıda bulunur. Karar vermeden hizmet içi eğitime kadar tüm eğitim süreçleri bir bakıma ğgt içindeki ve dışındaki insanların davranışlarını şu ya da bu şekilde etkilemektedir (Kaya, 1993: 93).

Alanyazında yönetim süreçlerine ilişkin farklı sınıflandırmalar olmakla beraber Gregg tarafından yönetim süreçlerine ilişkin yapılan sınıflandırma diğer

sınıflandırmaları kapsayıcı nitelikte görüldüğünden bu sınıflandırmanın yönetici niteliklerini kapsayıcı olduğu düşünülmektedir.

Gregg'e göre yönetim süreci yedi ögeden oluşan bir eylemler bütünü olarak kabul edilmektedir. Bu öğeler şunlardır (Aydın, 1994: 125):

1. Karar verme,
2. Planlama,
3. Örgütlenme,
4. İletişim kurma,
5. Etkileme,
6. Eşgüdümleme,
7. Değerlendirme.

Yönetim süreçleri bir yöneticinin görevleri sorumlulukları ve yetkileri, görev yerindeki işlerin güçlük derecesinin saptanmasında başlangıç noktasıdır. Yönetim somut bir iştir. Böyle olduğu için de somut becerileri gerektirir.

Karar verme: Karar verme yönetim sürecinin kalbidir. Herhangi bir konuda karar verme yönetimin özüdür, esasıdır (Aydın, 1994: 126). Karar vermek mekanik bir iş değildir. Karar verme kurumun enerjilerini, kaynaklarını ve görüşünü harekete geçirerek etkili eylemin oluşmasını sağlar. Karar verme her eğitim yöneticisinin yapması gerekli bir olgudur. Karar verme süreci aşamalıdır ve yöneticilerin buna uymaları gerekir. Griffiths, karar verme aşamalarını şöyle sıralamaktadır (Aydın, 1994: 128):

1. Problemin tanınması, tanımlanması ve sınırlandırılması,
2. Problemin çözümlenmesi ve değerlendirilmesi,
3. Çözümlerin değerlendirilmesine esas olacak ölçütlerin ya da standartların saptanması,
4. Bilginin toplanması,
5. Çözümlerin formüle edilmesi ve seçilmesi, önceden test edilmesi,

6. Yeğlenen çözümün uygulamaya konulması,
- a) Yeğlenen çözümün uygulamaya konulması,
 - b) Programdaki etkinliklerin kontrol edilmesi,
 - c) Sonucun ve sürecin değerlendirilmesi.

Yönetim eylemlerinin hemen hepsinde bir karar süreci söz konusudur. Günümüzün yöneticisi önce karar veren sonra da kararını uygulatan bir eylem adamı olarak karar aşamalarını iyi bilmesi gereklidir. Simon'a göre bir yöneticide bulunması gereken becerilerden en önemlisi karar becerisidir (Cem, 1976: 104). Karar sürecinin çözümlenmesinde üzerinde durulması gerekli görülen önemli bir sorunda karar vermede izlenmesi gereken ilkelerdir.

Eğitim yöneticisinin de karar vermede izlenmesi gereken ilkeler şöyle özetlenebilir (Bursalıoğlu, 1994: 97):

1. Grup dinamiğini anlamalı, fakat kullanmaya kalkışmamalıdır,
2. Gütüleyen, uzlaştıran ve eşgüdümleyen eden bir eylem göstermelidir,
3. Karar sürecinde, astlarına ve o karardan etkilenecek kimselere katılma olanağı vermelidir,
4. Etrafında demokratik bir hava yaratmalıdır,
5. Grup çalışmalarında amacı kaybetmemelidir,
6. Kooperatif yöntemlerin önemini kavramalıdır,
7. Grup kararlarının sınırlarını çizmelidir,
8. Kararlarda fikir birliği sağlamaya çalışmalıdır,
9. Grubun başarısı ve sürekliliğini amaçlamalıdır,
10. Örgütün yapısını iyi kurmalıdır,
11. Grup değer ve davranışlarını dikkate almalıdır,
12. Takdir hakkını kullanırken, kamu yararını gözetmelidir.

Planlama: Fayol'a göre planlama önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin saptanması, izlenecek yolların seçilmesidir (Aydın, 1994: 133). Planlama eğitim sistemi içerisinde önemli bir yer

tutar. Plansız bir eylemden sonuç almak tesadüfi olur. Planlamayla amaçlar önceden saptanır.

Planlama yönetimin pusulasıdır ve sistemi araştırma yoluyla yönetmeyi öngörür (Bursalıoğlu, 1994: 99). Planlama eğitim sistemi içerisinde önemli bir yer tutar. Eğitim yöneticileri planlama yaparken politikalar yaparken “Kim, Nasıl, Ne kadar, Ne zaman” yapılacağını iyi hesaplamalıdır. Planlama karar vermeye götürür ve karar vermeyi içerir. Karar verme planlamanın önemli bir parçasıdır (Aydın, 1994: 133).

Elliott ve Mosier, eğitimsel durumlarda dikkate alınması gereken planlama aşamaları olarak şu noktalar üzerinde durmaktadırlar (Aydın, 1994: 133):

1. Hedeflerin geçici olarak belirlenmesi,
2. Belli bir ortamdaki eğitimin o andaki durumun saptanması,
3. Okul için hedeflerin belli bir programa dönüştürülmesi,
4. Hedefleri gerçekleştirmek için gerekli eylemin yönünü belirleme,
5. Planı eyleme dönüştürme, uygulamaya koyma,
6. Programın etkililiğini sürekli olarak değerlendirme,
7. Değerlendirmenin sonuçları gerektiriyorsa yeniden planlama.

Ülkemizde planlama süreci özellikle üst düzey eğitim yöneticileri için daha çok önem taşımaktadır. Eğitim yöneticilerinden beklenen davranış uzun vadeli eğitim politikalarının planlamasını yapabilmektir. İzlenecek yol ve politikanın saptanmasına, yardımcı plan ve programları hazırlayabilecek yetenekte yöneticilere gereksinim vardır.

Örgütlenme: Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için, yönetimin amacına, işlevlerine ve sürecine elverişli bir yapı kurma sürecidir (Başaran, 1989: 247).

Örgütlenme süreci ana hatlarıyla şunları kapsar (Can, 1992: 108):

- 1- Başarılabacak amaçların saptanması (hedefler),
- 2- Başarılması gerekli işlerin belirlenmesi (işlevler),
- 3- İnsan kaynaklarının değerlendirilmesi,
- 4- Fiziksel olanaklarının değerlendirilmesi,
- 5- İşlevlerin, fiziksel olanakların ve insan kaynaklarının örgütsel bir yapı içerisinde guruplandırılması,
- 6- Belli bir işi yapma yükümlülüğünün ve bu işi yapmak için gerekli kararları verme ve harekete geçme hakkının saptanması,
- 7- İşin başarılıp başarılmadığının belirlenmesi.

Örgütlenme, yöneticinin düzensizlikten bir düzen yaratma sürecidir. Örgütlenme süreci sonunda oluşan yapı, iş ve sorumluluk konularında bireyler arasındaki çatışmayı azaltır ve ortak bir çaba için uygun bir ortam yaratır (Aydın, 1994: 142).

Eğitim yöneticisi önceden oluşmuş bir yapının içinde olduğu için, kurumda iyileştirme yolunu seçmelidir. Eğitim yöneticisinin örgütlenme işlevindeki rolü daha çok birimler arasında eşgüdümü sağlayarak eldeki olanaklardan en iyi şekilde yararlanabilmektir.

Örgütlenme yalnız kuruluş şeması olarak düşünülmemelidir. Kurumda işlerin aksaması sonucunda yöneticiler sorumluluk almak istemeyebilir ve suçu örgütsel yapıdaki boşluğa bırakma eğilimi gösterebilirler. Eğitim yöneticileri kendilerine düşen görev ve sorumluluğu yerine getirmeli ve görevleri yalnız kuruluş şemasına göre yapmamalı ve farklı şeyler de ortaya koyabilmelidir.

İletişim: İletişim emirlerin, enformasyonun, düşüncelerin, açıklamaların ve soruların bireyden bireye ve gruptan gruba aktarılma, iletilme sürecidir (Aydın, 1994: 149). İletişim öğrenmenin aracıdır. Eğitim sistemi içerisinde iletişim önemli bir yer tutar.

Örgüt içerisinde etkili bir iletişim akımı sağlaması ve sürdürebilmesi için de yönetici kendisini çevresindekilere benimsetmeli, yeterince iletişim kanalları kurmalı ve bu kanalları her zaman açık tutmaya çalışmalıdır (Bursalıoğlu, 1994: 122). İletişim kaynak, mesaj, kanal, alıcı, dönüt ve çevre öğelerinden oluşmaktadır. Eğitim yöneticisinin etkili bir eğitim sistemi geliştirebilmesi için iletişimin özelliklerini dikkate alması gerekir. İletişimi etkili kullanamayan yönetici yönetim süreçlerini kullanmada başarısızlığa uğrar.

İletişim, aşağı doğru, yukarı doğru, yatay ve çapraz iletişim olmak üzere yönü bakımından dörde ayrılır (Açıkgöz, 1994: 21).

Aşağı doğru iletişim örgütsel etkililik açısından zorunludur. Bu iletişim üst yönetimden astlara enformasyon görüş, öneri ve emirlerin aktarılmasını sağlar (Aydın, 1994: 151). Uygulamada en çok karşılaşılan iletişim boyutudur. Yukarı doğru iletişim, üst makamlara aşağıdan yöneltilen bir istek durumunu ifade eder. Astların görüşlerini doğru olarak ve zamanında üst yönetime yansıtan ve bu görüşler doğrultusunda bir tepki yaratan iletişim, demokrasinin önemli dayanaklarından biridir (Aydın, 1994: 150). Yatay iletişim aralarında yetki bakımından farklılık bulunmayan kişilerin iletişim yoluyla mesleksi bilgi alış verişi yapmalarıdır. Örgüt üyelerinin mesleksi ve sosyal açıdan bütünleşmelerinde, mesleksi ve sosyal yumak oluşturmalarında önemli rol oynar (Aydın, 1994: 151). Çapraz iletişim ise aynı örgüt içerisinde bulunan kişilerin farklı birimlerde kendileri ile ya da alt ve üst düzeyde bulunan kişilerin yaptığı iletişim boyutudur.

Eğitim yöneticisinin izleyeceği iletişim stratejisi ve ilkeleri şöyle özetlenebilir (Bursalıoğlu, 1994: 122):

- 1- Girişimi başkalarından önce ele almak,
- 2- İletişime yapıcı görüşlerle başlamak,
- 3- Çevresindekilerin katılma ve işbirliğini sağlama,
- 4- Çevredeki liderleri de çalışmalara katmak,

- 5- Katılanları güdülemek,
- 6- Başarılan işleri ortaya koymak,
- 7- Gereksene ile doyum arasında denge kurmak,
- 8- Söylentilere gerçeklerle engel olmak,
- 9- İletişim engellerini bilmek ve değerlendirmek,
- 10- Başkalarının fikirlerine saygı göstermek,
- 11- Önemli haberleri yinelemek,
- 12- Her iletişim aracından yararlanmak,
- 13- Destek ve karşıt güçleri tanımak,
- 14- İletişimi aralıksız sürdürmek.

Eğitim yöneticisi, kişi ve gruplar arasındaki iletişimi dikkatle izlemeli ve doğal iletişim kaynaklarını bularak, onları örgüt amacına yöneltmelidir (Kaya, 1993: 110).

Etkileme: Örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendirmede ve eşgüdümlemede başarılı bir yönetici, çeşitli etkileme yolları kullanır. Bunlar; yetki, liderlik, bilgi, prestij ve ortak öğrenme yollarıdır (Aydın, 1994: 155-161). Örgüt içerisinde insanların davranış ve tutumlarını yönlendirmede, onların çalışma isteklerini artırmada ve görevlerini başarıyla yerine getirmelerinde çeşitli etkileme yollarının kullanılması gereklidir. Eğitim yöneticileri alt ve üst düzeyde çalışan personelin uyumunu sağlamak, onları amaçlar doğrultusunda yönlendirmek için insan ilişkilerine önem verilmelidir.

Yöneticinin temel işlevi, örgütün işgörenlerine belli direktifler verme değil, onlara yaratıcılıklarını en üst düzeye çıkarmalarına yardım etmektir (Aydın, 1994: 161). Amaç, insan kaynağının en etkili biçimde kullanılabilmesi ve çalışanların işten doyumunun sağlanması olmalıdır.

Etki yollarını bilmeyen ve kullanmayan üst yöneticiler ise, en şiddetli emirlerin bile etkisiz kalışını hayretle karşılamayı sürdürürler (Bursalıoğlu, 1994:

124). Personeli etkilemede en etkili yol insan ilişkileri yaklaşımıdır. Bu tür yaklaşım personelin davranışında istendik değişimi gerçekleştirebilir.

Etkileme yönetim olayında ve özellikle eğitim yönetiminde çok önemli yer tutar. Bursalıoğlu'nun belirttiği gibi, eğitim yöneticisinin yetkisinden çok etkileme şansı vardır (Aydın, 1994: 273).

Eşgüdümleme: İşbölümü yoluyla çeşitli parçalara ayrılmış bulunan örgütsel faaliyetlerin, değişik birimlerde değişik işgören tarafından harcanan çabaların örgüt amaçları doğrultusunda bütünleştirilmesidir (Kaya, 1993: 105). Eşgüdüm örgütteki organlar arasında işbirliği olmasını gerektirir ve uzmanlaşmanın sonucudur.

Eşgüdümleme, belli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarını bütünleştirme süreci olarak tanımlanabilir (Aydın, 1994: 152). Eşgüdümleme örgütteki birimler arasında uyum sağlar ve işgücünü artırır.

Eşgüdümleme önemli bir yönetim sürecidir. Eşgüdümleme açısından yöneticiler bir orkestra şefi gibi işlevde bulunurlar (Kaya, 1993: 105). Eşgüdümünden sorumlu kişi aynı zamanda yöneticidir. Yönetimin sürekliliği ve etkililiği açısından eşgüdümleme önemlidir.

Eşgüdümleme olmadan eğitim yöneticisi ortak çabaları bütünleştiremez. Eşgüdümleme yönetici açısından çok önemlidir ve yöneticiler için bir amaçtır.

Değerlendirme: Gerçekleştirmek istenen amacın etkili biçimde gerçekleştirilmesini sağlamak için, iyi düşünülmüş sürekli bir değerlendirme etkinliğine liderlik yapmak, yönetsel bir sorumluluktur (Aydın, 1994: 161).

Değerlendirme yönetim süreçleri içerisinde önemli bir yere sahiptir. Örgüt amaçlarının ne derece yerine getirildiği, üyelerin bu amaçlara ne kadar ulaştığı, ne derece gerçekleştirdiği değerlendirme yolu ile saptanır.

Değerlendirmede en önemli değişken, değerlendirmeyi yapan yöneticidir. Yöneticinin kişilik özellikleri, uzmanlığı, iş ve işgörenlere ilişkin düşünceleri, görüşleri, inançları, duyguları gibi pek çok yönleri işgörenleri ve işlerini değerlendirmesine etkide bulunur (Başaran, 1996: 80). Yöneticilerin değerlendirme sırasındaki tutumları eğitim işgörenini olumlu ve olumsuz olarak etkileyebilmektedir.

Değerlendirmenin genel amacı, örgütsel etkililik derecesini artırmak, amacı daha etkili biçimde gerçekleştirmeyi sağlamaktır (Aydın, 1994: 162).

Eğitim Yöneticisinin Görevleri

Yönetim bütün toplumsal kurumlarda vazgeçilmez bir unsur olmaktadır. Her kuruluşun bu yönetsel görevlere gereksinimi vardır. Ancak bu yönetsel görevleri ve sorumlulukları üstlenecek yöneticilere de gereksinimi vardır. Unvan ya da rütbeden veya insanlara hükmetmekten çok yönetime katkıda bulunabilecek sorumluluğa sahip bir kişi olmalıdır.

Yönetici örgütü amaçları yönünde yaşatmak için kararlar verir, kararların uygulanışını planlar ve yürütülmesi için gerekli örgütsel düzenlemeleri yapar. Yetki ve etkisini kullanır, çalışanlar arasında iletişim kurar, çalışmalarını eşgüdümle ve yapılanları değerlendirir (Başar, 1993: 30).

Yönetici bir kuruluşun başında bulunan, emrinde personel çalıştıran, emir ve kumanda eden kişidir. Yöneticilerin bu görevi aslında oldukça güçtür. Çünkü insan, anlaşılması en güç olan varlıklardan biridir. Eğitim yöneticileri görevlerini mümkün olabilecek en iyi şekilde yapmaya, yönetimi sağlamaya çağdaş ve bilimsel ilkeler ışığında görevlerini yapmaya teşvik edilmelidirler.

Yönetim ekip işidir. Hedeflerin gerçekleşmesi için yönetici tek başına yeterli değildir. Kurumdaki her çalışanın farklı bir katkısı vardır. Bu katkıları ortak hedeflere yöneltmek ise yöneticinin görevidir. Yöneticiler kurumun hedeflerini bu nedenle çok iyi bilmelidirler. Yani yönetici elemanlarını neyi yapamayacakları üzerinde değil, neyi yapabilecekleri üzerinde çalışmaya yöneltmelidir. Çünkü görevini iyi yapamayan yönetici kurumu çıkmazın içine sokar. Kurumun başarısı yöneticinin görevini iyi yapmasına bağlıdır.

Bu bakımdan yönetici birçok yollardan ustaca yararlanarak emrinde çalışan personelden en iyi biçimde verim elde etmelidir. Yöneticilerin görevleri sadece insanları, emrindekileri ve kendisine fikren bağlı olanları yönetmek değildir (Tortop, 1994: 265).

Yönetici örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmak ve yararlanmak zorundadır. Yönetici yönetim süreçlerini en iyi biçimde uygulamalı, iyi bir planıcı, örgütleyici, eşgüdümçü, yönetici ve denetçi olmalıdır.

Hiç bir örgüt tek başına varlığını sürdüremez. Her örgüt toplumun bir organıdır. Örgütlerin herbiri çevreye katkıda bulunmak için vardır. Okullar öğretmenler için değil öğrenciler için varlıklarını sürdürürler.

Yöneticilik görevinde beş ana unsur vardır. Bunlar bir araya geldiğinde organizmanın gelişmesi ve büyümesi de sağlanır. Bu unsurlar özetle (Drucker, 1994: 12):

- 1- Herşeyden önce yönetici hedefleri belirler hedefleri ne olacağına karar verir,
- 2- Yönetici işleri organize eder. Gerekli eylemleri kararları, ilişkileri inceler, işi sınıflandırır,
- 3- Motive eder iletişimi sağlar. Çeşitli işlerden sorumlu olacak kişilerden bir ekip oluşturur. Alt ve üst kademede çalışanlarla ve meslektaşlarıyla sürekli bir iletişime girer,

- 4- Ölçebilme yeteneğidir. Hem kurumun hem de çalışanlarıyla performansı için önemli olan hedefleri, unsurları ve ölçütleri oluşturur,
- 5- Hem kendini hem de diğer kişileri geliştirir.

Gelişmiş ve gelişmekte olan toplumlarda binlerce yönetici vardır. Liderlik ise her zaman ender bulunan bir özelliktir ve bu da çok az insanda vardır. Ama liderlik gurubuna girdiği için yöneticiler görev ve sorumluluğun profesyonel ahlakıyla karşı karşıyadırlar. “İsteyerek zarar vermeyeceğim” profesyonel ahlakın temel kuralıdır (Drucker, 1994: 276).

Yöneticiler kuruluşların temel kaynaklarıdır. Tamamıyla otomatik olarak çalışan bir fabrikada memurlara hiç gereksinme yoktur, ama yöneticilere gerek vardır. Yönetici demek kurumun sorumluluğunu paylaşmak demektir. Bu sorumluluğu üstlenmeyen kişi yönetici olamaz.

Görevin kendisinin meydan okuyucu ve ödüllendirici bir niteliği olmalıdır (Drucker, 1994: 290). Yani görevin sağlayacağı sonuç sadece terfi ise görev anlam ve önemini yitirir. Görevin kendi otoritesi ve kendi sorumluluğu olması gerekmektedir.

Yöneticilerin birçoğunun terfi etmek için çalıştıkları kaçınılmazdır. Oysa üzerinde durulması ve vurgulanması gerekli olan önemli nokta, terfi için bir sonraki görev değil, kişinin o anda gerçekleştirmekle yükümlü olduğu görev olmalıdır.

Yöneticilerin görevleri somut olmalıdır. Görevin belli hedefleri, amaçları ve işlevi olmalıdır. Yöneticinin katkısı olabilecek bir görev olmalıdır.

Eğitim yönetimi; eğitim sisteminde amaçların gerçekleştirilmesi için bir arada bulunan eğitim çalışanları ve diğer kaynakları örgütleyerek eyleme geçirmektir (Türkoğlu, 1996: 153). Yani eğitim yönetimi eğitim alanına ilişkin politika karar ve amaçların gerçekleşmesi ile ilgilenir.

Eğitim yöneticisi ise farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişki kurmak, onların beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır (Kaya, 1993: 132).

Toplumlarda ve onların eğitim sistemlerindeki değişme ve gelişmeler eğitim yöneticilerinin görevlerini daha karmaşık ve gç hale getirmektedir. Bu durum iyi bir eğitim yöneticisi tipini gerekli kılmaktadır. Eğitim sistemimizde yöneticilerimize düşen dört görev vardır:

- 1- Örgütün amaçlarını ve görevlerini belirlemek ve geniş kapsamlı düŐünebilmek,
- 2- işgöreni başarılı kılarak başarıyı artırmak,
- 3- Örgütün toplumsal sorumluluklarıyla, toplumsal etkilerini kavramak,
- 4- Liderlik yaparak örgütün verimliliğini artırmak.

İlk olarak iyi bir yönetici herşeyden önce örgütünün amaçları ile bu amaçları gerçekteŐirmek için yerine getirmekle yükümlü bulunduğu görevleri açık ve seçik olarak bilmek zorundadır. Bunları bilmeyen bir yönetici başarılı olamaz. Örgütün amaçlarını ve görevlerini bilen yöneticinin, örgütün yapısını da iyi bilmesi gerekmektedir. Örgütün belli başlı bölümlerini, alt bölümlerini ve aralarındaki ilişkileri, görev, yetki ve sorumlulukları bilmesi gereklidir.

İkinci olarak işlerin verimini artırmak, kendisini ve personeli geliŐtirmektedir. Her örgütün en önemli kaynağı insandır. O da insanlardır. Yönetici insan kaynağını verimli kılarak en iyi biçimde yararlanmalıdır.

Yöneticinin nc görevi de örgütün toplumsal sorumluluklarıyla toplumsal etkilerini önceden kavramak olmalıdır. Dördüncü olarak örgütsel etkililik ve verimliliğin sağlanması için yöneticilerin liderlik özellikleri göstermeleri gereklidir. Yöneticilerin kişisel ve mesleki becerileri nasıl olursa olsun liderlik davranışı gösterebilmeleri gerekir.

Eğitim yöneticileri somut bir kaynakla çalışır. Yani insanlarla. İnsan zel yetenekleri olan benzersiz bir kaynaktır. İnsanlarla çalışmak her zaman kişinin kendisini geliştirmesi demektir.

Eğitim yöneticisinin alt kademedede çalışanları doğru yöne sevk edip edememesi, onların kişiliklerinin zenginleşmesine yardımcı olup olmaması, onların gelişmelerine yardım edip etmemesi yine kendi kişiliğiyle ilintilidir.

İnsanların yönetiminde, bazı beceriler sonradan da öğrenebilirler. Fakat bunları uygulayabilmek için temel nitelikler gerekmektedir. İnsanlarla iyi geçinme, onlara yardımcı olma ve onlardan hoşlanma iyi bir yneticiliktir, fakat tek başına yeterli değildir. Her başarılı kuruluşta insanları sevmeyen yöneticiler de olabilir. Bu kişiler herkesten daha fazla çalışıyor olabilirler ancak her iki durumda da iyi yönetici davranışı gösteremeyebilirler.

Yönetici olmak çok yönlü bir kişilik yapısını gerektirir. Yöneticileri ciddi ve sistemli olmayan örgütler görevlerini tam olarak yerine getiremezler. Bir başka başarısızlık ta hedeflerin ve ulaşılmaya çalışılan sonuçların somut olmamasından kaynaklanmaktadır. Başarı için somut değerlerin oluşturulması zorunludur. Eğitim yöneticilerin artık yeni politikalar oluşturarak modası geçmiş ve kullanılmayan yöntemlerden kurumu arındırması, somut hedefler seçmesi ve hangi kaynaklar üzerinde yoğunlaşılması gerektiğini bildiren öncelikli konuları saptaması gereklidir.

Asıl mesleği öğretmenlik olan eğitim yöneticilerimizin tekrar eğitim yöneticilerimizin politik atamalarla sık sık yer değiştirmeleri mesleklerini yerine getirmelerini engellemektedir. Bu sorunun çözümü için seçilme ve atanma koşullarının belli ilkelere bağlanması ve **“Meslekte esas öğretmenliktir”** ilkesinin daha esnek yorumlanması gereklidir.

Eğitim yöneticilerinin görev alanları oldukça geniş kapsamlı olmalıdır. Sürekli aynı Őeyi yapmaları sıkıcı olmaktadır. Yani yöneticiler birçok etkinliğe katılabilmeli ve birçok görevlerde bulunabilmelidirler.

Eğitim yöneticisinin önemli görevlerinden biri de alt kademedede bulunanların hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olmaktır. Gerekli olan bilgiyi, araç ve gereçleri sağlayarak, onlara yardım etmelidir.

Etkili yöneticilerin genelde etkili liderler oldukları anlaşılmaktadır. Etkili eğitim yöneticilerin gösterdikleri Şu işlevler bu yargıyı kanıtlar niteliktedir (Balcı, 1993: 29):

- 1- ğretime çok önem verme,
- 2- ğretime ilişkin amaç ve beklentilerini açık ve seçik olarak saptama ve ğretmen ve yöneticilere ulaştırılmasını sağlama,
- 3- Zamanının çoğunu ğretim sorunları ile ilgilenerek geçirme,
- 4- ğretime ilgi ve destek verme,
- 5- Personele dönük olma.

Eğitim yöneticisinin görevi örgüt içerisinde unvana sahip olmaktan çok kurumun gerçek gereksinimleri doğrultusunda olmalıdır. Kendi hedefleri ile kurumun hedeflerini belirleyerek ve bu hedefleri bütünleştirerek kurumun amaçları doğrultusunda çalışmalı, kuruma katkı sağlayacak kurumun hedefleri doğrultusunda olacak gerekli ve önemli görevleri esas almalıdır.

Dale'ye göre yönetici başında bulunduğu kurumu temsil eden kişidir. Toplum tarafından kendisinden ve kişiliğinden çok kurum temsilcisi olarak görülür ve ona göre davranılır. Bu nedenle yönetici davranışları kurum adına yapılıyor kaygısı yaygındır (Taymaz, 1995: 22).

Eğitim hizmetlerinin sağlıklı bir Şekilde topluma sunulabilmesi ve eğitim kurumlarının belirli amaçlara ulaşabilmesi, kendinden beklenen görevleri yerine

getirebilen eğitim yöneticileri ile mümkündür (Çalık, 1997:58). Eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşması için eğitim yöneticisinin kendisinden beklenen rolleri başarıyla oynamasına bağlıdır.

Eğitim yöneticisi kendisinden beklenen görevini yerine getirebilmesi için iyi bir yönetici, planlamacı, uzman, lider, eğitimci ve vatandaş olmak zorundadır. Bu yetenekler doğuştan olmadığı için eğitim yöneticisinin kendisini bu alanlarda yetiştirmesi gereklidir.

Eğitim sisteminden beklenenin yerine getirilebilmesi için, sisteme giren madde ve insan kaynaklarının en uygun biçimde kullanılması gereklidir. Bu durum ise örgütleri; politikalar amaçlar, planlar doğrultusunda etkili ve verimli olarak yönetmekten sorumlu olan eğitim yöneticilerinin varlığına ve başarısına bağlıdır.

Etkili yöneticilere sahip olmayan eğitim örgütünden başarı beklenemez. Bu bağlamda çağdaş eğitim yöneticisinin sistemin koşullarını değiştirebilme ve geliştirebilme doğrultusunda yaratıcı ve yenileyici bir görev yüklenmesi gereği ortaya çıkmaktadır.

Bu kapsamda düşünüldüğünde toplumun eğitim sistemini, ekonomik nitelikli insan gücü gereksinimini hesaplamak ve gelecekteki gereksinimlerin kestirimini yapmakta eğitim yöneticisine düşen temel görevlerden birisidir.

Eğitim politikalarının saptanmasında ve uygulanmasında eğitim yöneticilerinin buldukları konuma göre belirli ölçüde payları vardır. Yöneticilerin nitelikleri, başında buldukları örgüt yada birimleri yönetme biçimleri ve yönetimsel davranışları, yalnızca yönettikleri örgüt ve birimlerini değil, tüm eğitim sistemini ve tüm toplumu etkilemekte, o ülkenin toplumsal, ekonomik ve siyasal yaşamında olumlu ya da olumsuz sonuçlara neden olmaktadır.

Sonuçların istendik biçimde olabilmesi için yönetim pozisyonlarını kullananların yönetim kuram, ilke ve yöntemlerinden yararlanmalarına, yönetim süreçlerini uygun biçimde yerine getirmelerine bağlıdır. Bu konularda gerekli bilgi, beceri, tutum ve anlayış kazanabilmesi için yönetim alanında yetişmiş olması gereklidir.

Eğitim Yöneticilerinin Sorumlulukları

Sorumluluk bir kimsenin üzerine aldığı ya da yapmak zorunda bulunduğu işlerin gerektiğinde kendisinden sorulma durumunu ifade eder (Kalkandelen, 1986: 45). Sorumluluk yöneticinin bazı niteliklere yönetim kuram ve süreçleri bilmesini yani gerekli yeterliğe sahip olmasını gerektirir.

Sorumluluk aynı zamanda yöneticinin takdir hakkını simgeleyen ve bu yolla, üyesi bulunduğu grubun değerlerini korumasını sağlayan bir kavramdır. Bu anlamda sorumluluk daha çok tinsel bir nitelik taşır ve kamu yararı ilkelerini izler (Bursalıoğlu, 1994: 182).

Yine insanlara istendik davranışlar kazandırmada ve biçimlendirmede, toplumun geleceğini belirlemede etkin rolü olan eğitim sisteminin işlerliğini sağlamak için yönetim görevini üstlenen eğitim yöneticilerine önemli sorumluluklar düşmektedir.

Eğitim hizmetlerinin yerine getirilmesinde ve eğitim politikalarının uygulanmasından sorumlu olan eğitim yöneticileri, kendilerinden beklenen görevlerini başarıyla yerine getirebilmeleri ve eğitim sürecini ulusal çıkarlar doğrultusunda çağdaş ve bilimsel eğitim anlayışına uygun olarak yürütebilmeleri için başarılı uygulamalarda ve eylemlerde bulunmakla sorumludurlar.

Başarılı şekilde sorumluluklarını yerine getirebilmesi ve uygulayabilmesi için de kurumdaki insan ve madde kaynaklarını etkili ve başarılı biçimde kullanabilmesine bağlıdır.

Eğitim yöneticileri sorumluluklarını yerine getirirken buldukları ortamdan, ast-üst ilişkilerinden, kişiliklerinden ve diğer etkenlerden dolayı bazı davranış biçimleri içerisine girebilmektedirler. Bu davranış biçimlerini şöyle özetleyebiliriz (Bursalıoğlu, 1994: 225):

1- Açık Davranış: Yöneticinin en çok gerek duyduğu, fakat en zor gösterebildiği davranıştır.

2- Yükselcek Yönetici Davranışı: Yükselme olasılığı fazla yönetici, kuralları olasılıktan öncesine oranla daha sıkı izler ve uygular. Bu olasılık kesinleşince hem kontrolü gevşetir, hem yerine geçeceği kimseyi aramaya başlar. Özellikle bakan değişmesinde, makamı koruma endişesi çalışma temposunu hızlandırmakta, bakan eskidikçe tempo eski hızına dönmektedir.

3- Yükselen Yönetici Davranışı: Yeni yönetici başarılı olduğu ve örgüte bir katkıda bulunduğu izlenimini uyandırmak için değişiklik ve yenilik yapmak ister.

4- Yükselmemeyen Yönetici Davranışı: Astlarının yükselme olanaklarını daraltmaya çalışır, başka bir örgüte geçmek, direnmeyi bırakıp duruma uymak, üstlerinin dikkatini çekecek yeni taktiklere başvurmak, üstünü devirip onun yerine geçmeye çalışmak gibi yollardan birini seçer.

5- Merasimsever Yönetici Davranışı: Yetkilinin bulunduğu makama hak kazandığını açıkça göstermek eğiliminden doğar. Mesleki ve kişisel güvensizliği olan eğitim yöneticisinin bu davranış eğilimini duyması olağandır.

6- Durumu Kurtarma Davranışı: Kendisini yeterli görmediği sorunlar üzerinde karar vermekten kaçınır, bilgisizliğini saklamış olur.

7- Suçu Yükleme Davranışı: Örgütü bütün olarak korur. Örgütün kurtuluşu için suçlu, suçlu olmayana yüklemek doğal sayılır. Başarısız olan yöneticiler suçlu görünmedikleri için örgütten atılmaz. Eğitim düzenimizde bu transferi “**Meslekte esas öğretmenliktir**” sloganı sağlamaktadır. Suçu yükleme sorumluluktan kaçınmayı öngörür.

8- Büropatik Davranış: Bu tür davranış hiyerarşik haklardan tam anlamı ile yararlanma sonunda meydana gelir.

Çeşitli kişi ve grupların eğitim sisteminden beklentileri farklıdır. Eğitim yöneticileri de bu farklı beklentilerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Eğitim yöneticisi bu beklentileri dengelemek durumundadır. Eğitimsel amaçlardan ödün vermeden bu beklentileri karşılamak durumundadır, ancak eğitim yöneticisinin davranışlarını yukarıda sıraladığımız davranış biçimleri etkilemektedir. Bu davranış biçimlerinden etkilenen yöneticiden sorumluluk alması beklenemez.

Campbell, eğitim yönetiminin oldukça düzensiz durumuna dikkati çekmiş ve eğitim yöneticisinin örgütün işleyişinden olduğu kadar yenileştirmesinden de sorumlu olduğunu ileri sürerek, eğitim yöneticisini bir **değiştirme ajanı** olarak görmüştür (Kaya, 1993: 134).

Eğitim yöneticisi belli zaman süreleri içinde saptanmış eğitimsel hedeflere ulaşmak zorundadır. Hedeflere ulaşılamaması, yöneticinin yeterli sorumluluğa sahip olmadığını göstermektedir. Uzun vadeli politikalarda hedeflere ulaşılamamasından yöneticiyi önceleri tam olarak sorumlu tutmamak gerekmekte ise de yine de böyle olacağını gösterir belirtilerin geç değerlendirilmesi ve kötü sonuçların derecesini azaltıcı önlemlerin alınmamış olmasına bakarak yöneticiyi sorumlu tutmak olanaklıdır.

Sorumluluğu doğuran önemli bir neden de yöneticilere verilen yetkiler ve bunların kullanımı ile ilgilidir. Yetki kurumlaşmış güç, gücün dış gösterisi,

başkalarının davranışını etkileyecek kararlar alabilme gücü, yöneticinin karar verme hakkı, itaat istemek hakkı, bir iletişim akımı gibi biçimlerde tanımlanmıştır (Bursalıoğlu, 1994: 180). Planlanmış amaçlara ulaşılması karar alma koşulu ile olanaklıdır. Karar alma yetkisi eğitim yöneticileri için oldukça önemlidir.

Yetkilerin tam olarak kullanılmaması veya başka bir deyişle eksik veya fazla olarak kullanılması, zamanında ya da yerinde kullanılmaması, zamansız ve yersiz kullanılması, istenmeyen sonuç ve durumlara neden olur (Kalkandelen, 1986: 46). Türkiye Eğitim Sistemindeki merkezîyetçi yapı, yetkinin üst düzeyde hatta Bakanda toplanmasına neden olmuştur. Merkez örgütünde bir çok rol Bakan tarafından yerine getirilmektedir.

Sorumluluğun esası zorunluluktur, yani yetkiyi kullanma zorunluluğudur. Fakat sorumluluk göreve ilişkin bulunduğundan bir nevi suçlama aracı olarak kullanılmaktadır (Bursalıoğlu, 1994: 182).

Bizim eğitim düzenimizde sorumluluk genellikle alt basamaklardaki kimselere yüklenir. Çünkü üst düzey yöneticinin başarısızlığı örgütün başarısızlığı olarak görülebilir, örgüt hedef olabilir. Bu nedenle üst yöneticiler sorumluluğu alt basamaklılara yükleme eğilimi göstermektedirler. Hiyerarşik suçlama örgütün saygınlığını zedeleyeceğinden ve statü sistemi suçu gizleme etkisi gösterdiğinden yukarıya doğru gidildikçe kontrol ve suçlamalar azalır ve suçlar aşağıya aktarılır (Bursalıoğlu, 1994: 182). Yasaların, eğitim politikalarının, çağdaş yönetim anlayışının, değişik kişi ve grupların yönetimden farklı beklentileri vardır. Bu beklentiler ise eğitim yöneticilerine çeşitli görev ve sorumluluklar yüklemektedir.

Eğitim yöneticilerinin başlıca görev ve sorumlulukları çeşitli yazarların bulgularına dayanarak şöyle sıralanabilir (Kaya, 1993: 134):

- 1- Sistemin gereksinmelerini karşılamak.
- 2- Kurum ve kişi arasında sağlıklı ilişkiler geliştirmek.

- 3- Öğretmen sorunlarının ve öğrenci uyum sorunlarının çözümüne yardımcı olmak.
- 4- Öğretmenlerin ve yardımcı yöneticilerin mesleki gelişmelerine katkıda bulunmak.
- 5- Demokratik yönetimi geliştirmek.
- 6- Görevlileri memur değil, insan olarak görmek
- 7- Öğretmenin çalışmalarına ilgi göstermek.
- 8- Çevreyi geliştirmek.
- 9- Eğitim gereksinmelerini belirlemek.
- 10- Çevredeki öteki eğitim yöneticileri ile işbirliği yapmak.
- 11- Eğitim programlarının hazırlanmasına katkıda bulunmak ve uygulanmasını sağlamak.
- 12- Eğitimsel çalışmalarda çevre desteğini kazanmak.
- 13- Öteki eğitim kurumlarının çalışmalarını izleyip, yorumlamak.
- 14- Çevre değerlerini incelemek.
- 15- Örgütüyle çevre arasında sağlıklı iletişim kanalları geliştirerek ilişki ve etkileşimi sağlamak.
- 16- Örgütün felsefe ve amaçlarını açıklamak.
- 17- Eğitim ve öğretim programlarını sürekli değerlendirmek.
- 18- Program ve amaçlara uygun örgütlenme yapmak.
- 19- Yönetim süreçlerinden etkili bir biçimde yararlanmak.
- 20- Politika saptamak.
- 21- Çalışmaları değerlendirmek.
- 22- Eğitim kurullarında yürütücü olduğu kadar danışman olarak hizmet etmek.
- 23- Eğitim ve yönetim alanına katkıda bulunmak.
- 24- Örgütte herkes için doyurucu ve sıcak bir ortam hazırlamak.
- 25- Sağlıklı karar vermek.
- 26- Hak ve adalet ilkesine titizlikle uymak.
- 27- Etkili işletme yönetimi geliştirmek.

- 28- Örgüt üyeleri arasında güven duygusunu ve dayanışmayı artırmak.
- 29- Planlamada ve uygulamada birey ve grup sorumluluğunu artırmak.
- 30- Örgüt sorunlarını, üyelere zarar vermeden çözmek.

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanı uygulanmasıdır (Taymaz, 1995: 21). Okul yöneticisinin görevi ise okulu amaçlarına göre yaşatma ve okuldaki madde ve insan kaynaklarını en etkili biçimde kullanabilmek olmalıdır. Okul yöneticisinin önemli sorumlulukları ise şöyle özetlenebilir (Açıkgöz, 1994: 12).

1- Amaca Ulaşma: Amaca ulaşma etkinliği eğitim yöneticisinin sorumluluklarını iyi anlamasını, hedefleri tanımlamasını ve kaynakları harekete geçirmesini gerektirir.

2- İçsel Varlığı Sürdürme: Yapısal bakımdan her birimin, hem özgünlüğünü sürdürmesini, hem de tek bir bütünün parçası olacak biçimde eşgüdümlemesi, psikolojik açıdan ise öğretmenler ve öğrenciler arasında sadakat ve özdeşlik duyguları yaratmayı bunun karşılığında mutluluk ve doyum elde etmelerini sağlamayı gerektirir.

3- Dış Çevreye Uyum: Okulun çevreye uyum sorunu özellikle değişimin sosyal psikolojisi, gelişme politikası, sosyolojisi ve kamu politikaları ile yakından ilişkilidir.

4- Okulun Kültürel Kalıplarını Yaşatma: Törenler, okulun kendisine özgü günleri, spor karşılaşmaları vb. uygulamaları yaşatmak yoluyla okulda bulunanların kendilerini başkalarından farklı hissetmelerini sağlayan kültürel örüntüler çoğu kez okulun güncel koşullarından ve işlerinden daha önemlidir.

Sorumluluk, yöneticiyi değerlere aykırı isteklerine mağlup olmaktan koruyan törel ilkelerin yarattığı bir kavramdır. Yöneticinin kişisel malı olup, davranışında kendini gösterir (Bursalıoğlu, 1994: 185).

Eğitim yöneticileri hukuksal ve töresel sorumluluk taşıtmaktadırlar. Hukuksal sorumluluk yöneticinin hiyerarşık görevinden, töresel sorumluluk kişiliğinden kaynaklanır. Hukuksal sorumlulukta hata yapan yöneticiler çoğu zaman sorumlu sayılmazlar. Bu sorumluluk çeşitli kademeler arasında paylaşılabilir. Tresel sorumlulukta ise kişi vicdanına karşı sorumludur. Hukuksal olarak sorumlu tutulamaz.

Haskew, yöneticiye peygamberlik, başkanlık, rgtleyicilik, yürütücülük, politika saptama, danışmanlık, karar vericilik ve liderlik rolü gibi pek çok görev ve sorumluluk yükleyen sekiz rolden söz etmektedir (Kaya, 1993: 136).

Eğitim yöneticisinin bu görev ve sorumluluk yükleyen rolleri başarıyla oynayabilmesi, görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi için yönetim alanında bilgi, beceri, tutum ve gerekli niteliğe sahip olmaları ve etkili yönetici davranışı göstermeleri gereklidir.

Shane ve Yauch'da eğitim yöneticisinin benzer ve farklı inançları, eğitim ve kültürleri, yargıları olan çeşitli gruplarla etkileşim de bulunduğuna dikkat çekerek, bu grupların istendik yönde değişmesine katkısıyla değerlendirileceğini belirtmektedir (Kaya, 1993: 137). Eğitim yöneticileri hangi görevde olurlarsa olsunlar görevlerinde belli bir düzeyde sorumluluk üstlenmelidirler ve yneticilikleri de buna göre değerlendirilmelidir.

Eğitim yöneticileri, çoğu kez bir çok şeyi başka yöneticileri gözlemleyerek öğrenirler. Diğer yöneticilerin başına gelenleri izleyerek görevin önemini değerlendirirler, davranışlarını buna göre ayarlarlar. Riziko ve sorumluluk riski taşıyan her türlü eylem ve işlemden uzak durmaya zen gösterirler. Bu şekilde eğitim yöneticiliği sınama-yanılma yolu ile öğrenilmekte ve yöneticilikte sorumluluk yüklenme, rgt başarıya götürme, hedefleri gerçekleştirme davranışları grlmemektedir.

Eğitim yöneticisinin sorumlulukları ve farklı beklentileri Őyle sıralanabilir (Türkoğlu, 1996: 155):

1- Uzlaştırma: Kişi ve grupların yönetimde beklentileri farklıdır. Öğrenciler, veliler, merkez rgt, yerel yönetim eğitim yönetiminden farklı davranışlar bekler. Yönetici, yöneticilik anlayışı ile beklentileri uzlaştırmalıdır.

2- Değiştirme ve Yenileme Sorumluluğu: Örgüt içinde ve dışında, her zaman değişmeden yana ve değişmeye karşı öğeler olacaktır. Yönetici yeniliklerden ve bilimsel gelişmelerden yana olmalıdır.

3- Eğitim Gereksinimlerini Bilmek: Öğretmen, ğrenci, personelin eğitim gereksinimi farklıdır. Farklı gereksinimlere uygun önlemler alınmalıdır.

Bunlardan başka iyi bir eğitim yöneticisinin demokratik yönetimi, çevreyi, kurum ve kişiler arasında sağlıklı ilişkileri geliştirmek gibi önemli sorumlulukları da vardır. Eğitim yöneticisinin yeterlilikleri sorumluluklarıyla belirlenir (Türkoğlu, 1996: 155).

Eğitim yöneticilerinin alt kademelerdekilere ilişkin sorumlulukları da vardır. Yönetici, bu kişilerin kendilerinden ne istenildiğini iyice anlamalarından öncelikle emin olmalıdır. Onların kendi hedeflerini oluşturmalarına yardımcı olmalıdır. Sonra da bu hedeflere ulaşmalarına yardım etmeli, onların gereksinimi olan elemanları, bilgiyi ve araçları sağlamalıdır.

Ülkemizde “**Meslekte esas öğretmenliktir**” sloganı nedeniyle öğretmenin her türlü uzmanlık rollerini oynayabileceği kabul edilmektedir. Bu nedenle eğitim yöneticisinin neyi, ne kadar bilmesi ve uygulaması gerektiği üzerinde yeterince durulmamaktadır. Yöneticilik daha çok sına-ma-yanılma yoluyla öğrenilmektedir. Bir ğretmenin bir gün müsteşar, genel müdür vb. gibi görevleri yürütmesi, başka bir gün

ise bir okula öğretmen olarak atanması mümkündür. Bu konuya dördüncü alt problemde ayrıntılı olarak değinilecektir.

Eğitim yöneticisinin istenilen görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi ve yüksek performans göstermesi için denetimdeki rolü ve önemi açık ayrıntılı olarak tanımlanmalıdır. Çünkü rol belirsizlikleri yönetim düzeyinde karmaşaya yol açabilir.

Yönetimin önemini yöneticinin görev, yetki ve sorumluluğu tayin eder. Yetki, sorumluluk getirir. Yetki hangi yöneticiye verilmişse o yöneticiyi sorumluluk altına sokar. Eğitim sistemimizdeki merkezîyetçi yapı alt düzeydeki okul yöneticisinin gereken yetkiye sahip olmamasına neden olmaktadır. Böyle olunca bazı okul yöneticilerinin sorumluluktan kaçınmaları beklenebilir.

Astlar sorumluluktan genellikle kaçınırlar. Çünkü astlar yanlış yapmaktan korkabilirler, gerekli yeterliğe sahip olmayabilirler, kendilerine güvenleri olmayabilir, karar verme zorluğu içinde bulunabilirler. Bu nedenle sorumluluk daha çok üst düzey yöneticiler üzerinde toplanma eğilimi gösterebilir. Böyle olunca eğitim üst düzey yöneticilerinin sorumluluğu artmaktadır.

Eğitim sisteminde etkililiğin artırılmasında eğitim yöneticilerinin görev ve sorumlulukları oldukça önemlidir. Etkililik önemli olunca eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi de önem kazanmaktadır.

İyi Bir Yöneticide Bulunması Gerekli Nitelikler

İyi bir yöneticide bulunması gerekli nitelikler oldukça çoktur. İyi bir yöneticinin başarılı olup olmadığına karar verebilmek için sadece yaptığı işleri ve yapıtlarını dikkate almak yeterli olmayabilir (Yetim, 1992: 75).

Yöneticilerin başarılı olabilmeleri için bazı nitelik ve özelliklere sahip olması gerekmektedir. İyi bir yönetici emrinde çalışanları yönetmek için iyi ilişkiler kurmak

zorundadır. Çünkü her çevrenin ve kişinin yöneticiden beklentisi farklıdır. Yöneticilerin bu istemlerin hepsine olumlu karşılık vermesi oldukça zordur.

Yönetici üst kademelerin istekleri doğrultusunda hareket eder, yasa, yönetmelik ve emirlere tam olarak uyar ve bu emirleri eksiksiz olarak yerine getirmeye çalışırsa yönettiği alt kademelerden tepki gelebilir. Bu nedenle iyi bir yönetici kurumun amaçlarının yanında insan ilişkilerine de gereken önemi vermelidir.

Yönetici özellikle şu üç niteliğe sahip olmalıdır (Tortop, İsbir ve Aykaç, 1993: 123):

- 1- Hazır olmasını bilmelidir.
- 2- Personelini anlamasını bilmelidir.
- 3- Görüşlerini personeline açıklamalıdır.

İyi bir yöneticide bulunması gerekli nitelikler ise şöyle özetlenebilir (Tortop, 1994: 271):

- 1- Yönetici personelini dinlemelidir.
- 2- Yönetici geleceğe ait düşüncelerini personele açıklamalıdır.
- 3- Yönetici işyeri ile ilişkisini kesmemelidir.
- 4- Yönetici alt kademe personele girişim ruhu aşılmalıdır.

Gerçekten personel, üst yöneticiler tarafından dinlenirse morali yükselir, çalışma isteği artar, kendisine değer verildiğini anlar ve üst yöneticilere olan bağlılığı artar. İyi bir yönetici yapılacak işleri, programları önceden personele anlatıp onları bilgilendirirse programın başarısı artar ve personeli yaptıkları çalışmanın bilincinde olarak yönlendirir.

Eğitim sistemimizdeki merkezîyetçi yapının varlığı, hazırlanan programların önceden bilinmesini geciktirmekte ve uygulama başarısını azaltmaktadır. En alt

kademede bulunan eğitim yöneticisinin bile örgütsel amaçlardan haberdar olması gerekmektedir.

İyi bir yönetici elindeki malzemeyi en iyi şekilde değerlendirebilen, bütün çalışanlardan en çok yararlanabilen, eğitim ve öğretim için yeni olanaklar sağlayabilen ve olanakları zorlayabilen bilgili, kendini yetiştirmiş, yöneticilik eğitimi almış ve istekli olan kişidir.

Etkili bir eğitim yöneticisi örgütte bulunan bütün gruplar ile yakın bir ilişki içindedir. Çalışanlar arasında mesafeyi yakınlaştırmaya ve verimliliğin artırılması için demokratik bir çalışma ortamı sağlamaya çalışır (Çalık, 1997: 55).

Üst düzey eğitim yöneticilerin bütün hareketleri her zaman çevrenin, ast ve üstlerinin görünümü altındadır. Yönetici, kusursuz bir insan olduğu oranda, iyi bir yönetici olabilir.

Özellikle yöneticide taraf tutma, anlayış noksanlığı, kararsızlık, etki altında kalma, korku ve ileriye görememe gibi kusurların bulunmaması gereklidir (Tortop, 1994: 272).

Eğitim kurumlarına iç ve dış çevreden değişik baskılar gelmektedir. Teknolojinin gelişmesi, yeni programların düzenlenmesini ve yeni kararlar alınmasını zorunlu kılmaktadır. Sekiz yıllık kesintisiz zorunlu ilköğretimle başlayan süreçte eğitim yöneticilerinin beklentilere yanıt vermesi ve uygun sonuç almaları doğrultusunda çalışmalar yapmaları gereklidir.

Etkili bir eğitim yöneticisinin özelliklerinden belirgin olanlar şöyle özetlenebilir (Çalık, 1997: 56):

- 1- **İnsan İlişkileri:** Demokratik ilke ve ilişkileri esas alma, çalışanları kendilerini ilgilendiren konularda kararlara katılmaya teşvik etme,

- 2- **Mantıklı İş Yapma:** Çalışanların yaratıcı güçlerini harekete geçirme, eğitime dayalı problemlerin tanımlanmasında ve kritik edilmesinde önemli bir görev üstlenmek,
- 3- **Kararlı Davranış:** Örgüt ve çevre iklimini bilmek, krizin sağlıklı bir şekilde analiz edilmesine yardım etme, sakin davranma,
- 4- **Moral Gücü:** Hem kendi moralini hem de örgüt üyelerinin morallerini olumlu yönde etkilemek,
- 5- **İletişim Yeterliliği:** Bütün çalışanların birbirinden haberdar olmalarını sağlamak, iletişim kanallarını açık tutmak,
- 6- **Toplumun Bir Üyesi Olarak Eğitim Yöneticisi:** Hem örgütte çalışanları hem de çevresinde bulunan kişi ve grupları mümkün olduğu ölçüde anlamak ve anlamaya çalışmak, toplumsal yaşantının farkında olmak.

Buna göre, iyi bir yöneticide şu niteliklerin bulunması önemli görülmektedir:

- 1- Eğitim yöneticisi yönetim süreçlerini en iyi şekilde uygulayabilmelidir.
- 2- İyi bir eğitim yöneticisi yetkilerinin bir kısmını gerektiğinde alt kademeye devretmelidir.
- 3- İyi bir yönetici, yükselmesini başkalarının da yükselmesinde, başarılı olmasında gören yöneticidir.
- 4- İyi bir yönetici personelini iyi tanımalı, yeteneklerine göre onları değerlendirmelidir.

Yetim (1992: 76)'de yöneticilerin sahip olması gerekli nitelik ve özellikleri şöyle özetlemektedir:

- 1- Yönetici, kurumun amaçları ve yürütülecek faaliyetler doğrultusunda doğru kullanılabilir rasyonel plan ve programları yapmalıdır.
- 2- Personel, altyapı ve diğer araç gereçleri amaçlar doğrultusunda örgütleyebilmelidir.
- 3- Emrindeki personel ve diğer unsurları en iyi şekilde sevk ve idare etmelidir.

- 4- Personelini orkestra şefi gibi eşgüdümleyip, amaçlar doğrultusunda yönlendirmelidir.
- 5- Yapılan planların, hedeflenen amaçların gerçekleşip gerçekleşmediği; çalışanların görevlerini yapıp yapmadığını sürekli olarak kontrol etmek ve tedbir almaktan kaçınmamalıdır.
- 6- İyi bir ödül ve ceza sistemi kurmalıdır.
- 7- Personel üzerinde otorite sağlayabilmelidir.
- 8- Sağlıklı kararlar verebilmelidir.
- 9- Çalışanları tanımalı ve görev bölümünü buna göre yapmalıdır.
- 10- Yetki devrinden kaçmamalı, astlarıyla yetkiyi paylaşmalıdır.
- 11- Kendini sürekli yetiştirmeli ve geliştirmelidir.
- 12- Bilim ve teknolojinin getirdiği yenilikleri yönetime yansıtmalı ve uygulamalıdır.
- 13- Geniş bir dünya görüşüne ve kişiliğe sahip olmalıdır.
- 14- Yöneticilik bir fedakarlık ve özveri mesleğidir.
- 15- Kusursuz bir insan ve bir yönetici olmalıdır.
- 16- Personelini dinlemelidir.
- 17- Geleceğe ait düşüncelerini personele açmalıdır.
- 18- Alt kademe personele girişim ruhu aşılmalıdır.
- 19- Sorumluluk almaktan kaçınmamalıdır.
- 20- Açık fikirli olmalıdır.
- 21- Takım ruhuna sahip olmalıdır.
- 22- Personeliyle arasında uçurum olmamalıdır.
- 23- Aşırı kuralcı olmamalıdır.
- 24- Liderlik özelliklerine sahip, dürüst güvenilir bir kişiliği olmalıdır.
- 25- Cesur ve atılgan olmalıdır.
- 26- Sağlık durumu iyi ve dayanıklı olmalıdır.
- 27- Uyumlu, becerikli, istekli, gerçekçi, kararlı doğru ve anlayışlı olmalıdır.
- 28- İleriyi görebilen bir kişiliğe sahip olmalıdır.
- 29- Yaratıcılık özelliklerine sahip olmalıdır.

- 30- Kendini disipline edebilmelidir.
- 31- Kararlı ve istikrarlı olmalıdır.
- 32- Sosyal yönden kaynaşabilirlik özelliğine sahip olmalıdır.
- 33- Hislerini kontrol edebilen bir özelliğe sahip olmalıdır.
- 34- Kendine güveni olmalıdır.
- 35- Ciddi ve objektif olmalıdır.
- 36- İkna yeteneği yüksek olmalıdır.
- 37- Başarı ve başarısızlığı kontrollü bir şekilde karşılamalıdır.
- 38- Yasal düzenlemeleri iyi bilmelidir.

Yöneticilik dinamik bir iştir. Her an değişen yeni durumlara uyum sağlama işidir. Bu nedenle yöneticilik çok çeşitli ve ani değişmelere uyum sağlayacak bir kişilik gerektirir. Yönetimsel becerilere sahip olanlar her an karşılaşacakları sorunları daha kolay çözerler. Yönetimsel becerilere her yönetici sahip olmayabilir. Ancak bunların neler olduğu, ne tür yararlar sağlayacağı ve karşılığında kendisinden neler istenebileceği bilinmelidir. Etkili bir eğitim yöneticisinin taşıması gereken beceriler bazı yazarlarca üçe ayrılmaktadır: Teknik, insansal ve kavramsal beceriler (Açıkgöz, 1994: 9).

İyi bir eğitim yöneticisi elindeki malzemeyi en iyi şekilde değerlendirebilen yöneticidir. Buna göre iyi bir eğitim yöneticisi (Binbaşoğlu, 1978: 150):

- 1- Kudret yerine, geniş bilgi ve yeterli bir coşkuya sahiptir,
- 2- Yetkilerini bilgece kullanmasını bilir,
- 3- Herkese karşı anlayışlı eşit davranır,
- 4- Yürürlükteki yasa, plan, program ve tüzüklere göre örgütün siyasasını iyi saptar,
- 5- Çevresindekilerle, öğrencilerle hatta basınla iyi ilişkiler kurar,
- 6- Sorunları kendisi arar,
- 7- Yüreklidir,
- 8- Önerilerini dikkatle planlar ve uygular,

- 9- Bir öneriyi savunabilir,
- 10- Demokrasiye inanır ve onu uygular,
- 11- İçten, tarafsız ve dürüsttür,
- 12- Çalıştığı örgüt hakkında doğru bilgi verir,
- 13- Eğitime inanır,
- 14- Tutum ve giyimine özen gösterir,
- 15- Düşünerek ve düzgün bir dille konuşur,
- 16- İş arkadaşlarının morallerini yükseltmeye çalışır,
- 17- Eşgüdümlemeyi sağlar,
- 18- Okulla toplumun işbirliğini sağlar,
- 19- Yetki ve görevlerini başkalarına bırakmayı bilir,
- 20- Olayları, adları ve çehreleri hatırlayabilir.

Eğitim yöneticisinin birinci derecede amacı, örgütte var olanlardan daha iyi ve fazlasını sağlamaktır. Bunu yaparken beraberinde çalışan insan ve diğer kaynaklardan en iyi şekilde yararlanarak, amaçları gerçekleştirmeye çalışmalıdır.

Eğitim sisteminde hedeflenen amaca ulaşılmasında eğitim yöneticiliği temel unsurdur. İyi bir eğitim yöneticisinde bulunması gerekli özellikleri, Yıldız (1987: 37) şöyle özetlemektedir:

- 1- Engin bir genel ve mesleki kültüre sahip olmalı
- 2- Güven verici olmalı,
- 3- Çalışanları yetiştirecek bir ortam hazırlamalı,
- 4- Toleranslı ve hoşgörülü olmalı,
- 5- Öğrencilere karşı sevecen ve adil olmalı,
- 6- İyi bir organizatör olmalı,
- 7- Yaratıcı ve girişimci olmalıdır.

İyi bir yönetici, kurumun yapmak istediklerine ilişkin açık bir ileriye görüş yeteneğiyle, bu isteklerini etkili bir biçimde iletme ve alt düzey personeli güdüleme yeteneğini bağdaştırabilen yöneticidir.

Eğitim yöneticileri, çoğu kez yönetim konularında enerjileri olduğu halde bunları harcamaktan kaçınmaktadırlar. Bunun nedeni başarılarının kurumu yönetme biçimleri ile değil politik görüş ve düşüncelerine göre değerlendirilmesinden kaynaklanmaktadır. Politikanın etkili olduğu eğitim sistemimizde yöneticinin konumunu koruması, kurumun varlığını korumaktan daha önemli grlmektedir.

Halbuki başarılı yöneticiler önce kurumlarının değerini artırmaya çalışırlar. Eleştirileri en aza indirmeye çalışarak hedeflerin gelecek için bir temel oluşturacağına başkalarını ikna ederler. Başarılı yöneticiler kurumun sadece varlığını korumayı sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda olumlu yönde değiştirmeyi de becerabilen yöneticilerdir.

Yöneticilerin tüm çalışmaları, içsel öğeler olduğu kadar, dışsal öğeleri de kapsar. Başarı, birinde olduğu gibi diğerinde de etkililiğe bağlıdır (Wilson, 1996: 231). Yani yönetici çalışmalarında toplumsal çevreyi de dikkate almak zorundadır. evre, çabanın tamamlayıcı bir öğesidir.

Etkili bir yönetici çevrenin g yapısı, kültür grupları ekonomik statüsü, siyasal yapısı, tarihi ve dinamik nitelikleri konularında bilgi ve veri toplamalıdır (Aydın, 1994: 188). Eğitim kurumunun varlığını sürdürebilmesi siyasetten uzak bir duruma gelmesine bağlıdır. Eğer politika nedeniyle amaçlar açıklıktan yoksun ve tutarsız olursa, eğitim yöneticilerinin amaçları gerçekleştirmiş olup olmadığını tam olarak anlayamayız. Bu durumda yöneticiler, politikacılar arasında sıkışıp kalacaktır.

Yöneticiler, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çalışmaları eşgüdümleyen insanlardır. Bu işlevlerini başarıyla yerine getirebilmeleri için örgütün amaçlarının bilinmesi, çalışmaların bu amacın gerçekleşmesine katkıda bulunması ve eşgüdümün sağlanabilmesi için yöneticinin yeterli bilgi, beceri, tutum ve davranışa ve yeterli yetkiye sahip olmaları gerekmektedir.

Binbaşıoğlu (1978: 68-69), üst düzey eğitim yöneticilerinde bulunması gereken nitelikleri özetle şöyle açıklamaktadır:

- 1- Sorunları geniş bir çerçeve içinde ele alabilme,
- 2- Kamu yararını sürekli ön planda tutabilme,
- 3- Halkın tepkilerini önceden kestirebilme,
- 4- Eşgüdümü sağlayabilme,
- 5- Yetki ve sorumluluğunu çalışanlarla paylaşabilme,
- 6- Gelişmeleri ve değişimleri örgüte yansıtabilme.

İyi bir eğitim yöneticisi bilgili, kendini tam olarak yetiştirmiş, yöneticilik öncesi bir hazırlık döneminden geçmiş, istekli, çevresinde sevilen ve sayılan kişiliğinden ödün vermeyen, hoşgörölü bir yapıya ve iyi bir niteliğe sahip olmalıdır.

Bursalıoğlu (1981: 83)'nun yaptığı araştırma göstermiştir ki yöneticilerin yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunların çözülmesinde yüksek düzeyde yeterli olmaları gereklidir. Çünkü bu alandaki yetersizliğin yaratacağı sorunların çözümlenmesi güç olmaktadır.

İyi bir yöneticiyi değerlendirmek kolay değildir. Yönetici hakkında değerlendirme yaparken çok çeşitli etkenler vardır. Öncelikle çalışmalarının kurum, çevre ve çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilip takdir edilmesi gereklidir. Elindeki madde ve insan kaynaklarını en etkili biçimde kullanıp kullanamadığına bakılarak değerlendirme yapılabilir ancak bunun değerlendirmesini yapmak için sağlıklı bir ölçü bulunmamaktadır.

Peker (1994: 39-40)'e göre bir yöneticide bulunması gereken aday hedefler şöyle özetlenebilir:

- 1- Planlama, yorumlama ve uygulama becerisi,
- 2- Sorun çözme bilgi ve becerisi,
- 3- Örgütleyebilme ve yürütme süreci bilgi ve becerisi,

- 4- Uyumlu çalışma ve iletişim kurma becerisi,
- 5- Yönetimsel bilgi ve süreçlere ilişkin bilgi ve uygulama gücü,
- 6- Değişimleri uygulama gücü,
- 7- Sosyal, politik ve ekonomik değişimin içeriğini kavrama,
- 8- Uluslararası ilişkilerde ülkemizin önemini kavrama,
- 9- Lider yönetici bilgi ve becerisine sahip olma,
- 10- Ödül ve ceza sistemini uygulama becerisi,
- 11- Etkililik ve denetleme bilgi ve becerisi,
- 12- Astlarını yetiştirme bilgi ve becerisi,
- 13- Personel yönetimi kavram ve süreçleri bilgi ve becerisi,
- 14- En az bir yabancı dil bilmesi,
- 15- Eldeki madde ve insan kaynaklarını amaçlar doğrultusunda kullanabilme,
- 16- Alanı ile ilgili yasaları, görev ve sorumluluklarını bilme ve uygulama becerisi.

Eğitim yöneticilerinin bugünkü durumuna baktığımızda, iyi bir yöneticide bulunması gereken niteliklerin tam olarak bulunduğunu söyleyemeyiz. Çünkü sürekli vurgulandığı gibi eğitim yöneticiliği mesleği sistem içerisinde yeterince kabul görmemektedir. Halen çeşitli düzeylerde yöneticilik görevinde bulunanlar, bu makamlara atama ile gelmişlerdir. Bunlardan birçoğunun hizmet öncesi eğitim yöneticiliği eğitimi bulunmamaktadır.

Bugünün eğitim liderleri her şeyden önce bilgili ve çok yönlü olmak zorundadırlar. Ancak böyle liderler amaçlara dönük geniş politikaları saptayabilir ve bunları gerçekleştirecek araçlara el atabilirler (Bursalıoğlu, 1994: 217). Buna göre iyi bir eğitim yöneticisi eğitimsel amaçların ne olduğunu, nasıl gerçekleşeceğini iyi planlayan, sorumluluğunu bilen ve elindeki malzemeyi en iyi şekilde kullanabilen kişi olmalıdır.

Ülkemizdeki politik gelişmeler eğitim yöneticilerinin durumunu da etkilemektedir. Bursalıoğlu (1980: 17)'nin yaptığı bir araştırmaya göre Milli Eğitim

Müdürlükleri giderek politik bir makam olmakta ve bu müdürlerin politikacılarla olan formal ve informal ilişkileri artmaktadır. Yöneticilerin politikacılarla ilişki içinde olması, politik davranması asıl görevini yapmasını güçleştirmektedir.

Buraya kadar vurgulanan konulardan hareketle iyi bir eğitim yöneticisinde bulunması gereken nitelikler şöyle özetlenebilir:

- 1- Görev yaparken önüne çıkan engellere karşı direnme, kendisine karşı çıkanlarla demokratik mücadele etmek,
- 2- Başkaları tarafından yapılmayan işleri yapmak, yeni bir çalışma ortaya koyabilmek,
- 3- Politik atamayla gelmişse bile, görevde tarafsız olmak ve politik davranışlarda bulunmamak,
- 4- Çevresiyle iyi ilişkiler kurmak ve çevrenin desteğini sağlamak,
- 5- Hangi davranışlarının hangi sorunlar yaratacağını önceden kestirebilmek ve böylece savunmasız duruma düşmemek,
- 6- Eğitim sisteminin temel işlev ve amacına uygun işlerden farklı olan işleri yapmaktan kaçınmak,
- 7- Sorumluluk gerektiren eylemlerden kaçmamak.

Bir toplumun gelişmişliği ya da geri kalmışlığı ile o toplumun eğitim sistemi arasında yakın bir ilişki olduğu tüm dünyada kabul edilmektedir (Kaya, 1993: 1). Eğitim; toplumsal, ekonomik ve siyasal gelişmeler için bir ön koşul olarak kabul edildiğine göre, eğitim sisteminin etkililiğinden ve gelişmesinden sorumlu olan eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve nitelikli hale getirilmesi de daha önemli bir ön koşul olarak düşünülmelidir. Bu durumda yapılacak iş liderlik özellikleri taşıyan, yönetsel bilgi ve becerilere sahip eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve iş başına getirilmesidir. Eğitimde liderliğin sürmesi, bu yetiştirme sürecinin sürmesine ve lider yöneticileri sistem içinde tutabilecek özendirme öğelerinin konulmasına bağlıdır (Bursalıoğlu, 1994: 217).

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın ikinci alt problemi, “Türkiye Eğitim Sisteminde Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Nasıldır” biçiminde düzenlenmiştir. Alt probleme yanıt bulmak amacıyla ilgili alanyazın taranmış, elde edilen veriler analiz edilmiştir.

Çağımız hızlı bir değişme süreci içerisinde. Bilim ve teknikteki gelişmeler örgütleri değiştirmeye, yenileşmeye zorlamaktadır. Örgütler bu gelişmelerden etkilenmekte ve bu gelişmeye ayak uydurmaya çalışmaktadırlar. Bu gelişmeler toplumsal bir kurum olan eğitim yönetimini de yakından etkilemektedir.

Eğitim yönetiminin, değişen ve temel niteliği dinamiklik olan bir çevre içinde varlığını sürdürmesi ve etkin bir işlerlik kazanması herşeyden önce kendisini hızlı olan değişim sürecine uydurmasına bağlıdır. Çünkü eğitim sisteminin ürünleri öteki alanları da etkilemekte, toplumun değişik kesimlerindeki sıkıntularından ve yetersizliklerden eğitim sistemi sorumlu tutulmaktadır. Bu nedenle eğitim sisteminin işlevini yerine getirebilmesi, bilimsel ve teknolojik gelişmelerin yaygınlaşmasını sağlayabilmesi, eğitim yöneticilerinin eldeki insan ve madde kaynaklarını harekete geçirerek, sistem içerisinde etkili bir iletişim ve etkileşim süreci içerisine girmelerine bağlıdır.

Günümüzde her meslek artık belli bir eğitim gerektirmektedir. Yöneticilik mesleğinin belirli bir eğitim gerektirmesi artık zorunlu olmaktadır. Kendilerinden beklenen liderlik rolü oynamada, görev ve sorumluluğunu gerçekleştirmede, başarılı ve etkili olabilmelerinde yalnız hizmet öncesi ve hizmet içinde değil, gelişen eğitim yöneticiliği alanında yetiştirilmeleri zorunlu olmaktadır.

21. yüzyıla girerken gerekli olacak eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi konusu, eğitim sistemi içinde yaşamsal bir öneme sahiptir. Oysa ülkemizde eğitim yöneticilerinin gerek ilk atama öncesi, gerekse atamadan sonra yetiştirilmeleri yeterince önemsenmeyen konulardan biridir.

Gelişmiş toplumlarda bedensel beceriler yerini hızla bilgi ve teknolojik yeteneğe bırakmakta, yönetsel beceriler ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle 1950 yılından sonra tüm ülkelerde yöneticilik alanı gelişmeye başlamıştır.

Gelişmekte olan ülkelerde de kıt olan ekonomik kaynaklarının etkili ve dengeli bir biçimde kullanımı için çağdaş bir yönetim yapısı ve her düzeyde yetiştirilmiş yeteri kadar yöneticiye gereksinim vardır.

Eğitim sistemimizin gelişmesi, yaşaması, eğitim yöneticilerinin nicelik ve niteliğine bağlıdır.

Eğitim yöneticisinin sistemdeki gelişmeler gibi kendini geliştirmesi gerekmektedir. Sürekli olarak gelişmeye açık olması, her zaman girişken ve atılgan olması ve kafasının canlı olması gerekmektedir. Yöneticilik mesleğinin gerektirdiği bilgi, beceri, deneyim, tutum ve davranışlar açısından gerekli yeterliğe sahip olması gerekmektedir.

Bir toplumun ekonomik, sosyal ve toplumsal yönden gelişebilmesi, kalkınabilmesi kuşkusuz o toplumun sahip olduğu her düzeydeki yöneticilerine bağlıdır. Yönetim biliminin bir alt dalı olan eğitim yönetimi bir bilim dalı olarak gelişmeye başlayınca, eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi ise ayrı bir önem kazanmıştır.

Eğitim sisteminin amaçlarını yerine getirebilmesi, ana politikalarını oluşturulabilmesi için karar verme yetki ve sorumluluğuna sahip ve bunları karara dönüştüren eğitim yöneticilerine gereksinimi vardır. Bu açıdan kendine özgü bilim olmaya başlayan eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve sistem içerisinde değerlendirilmesi ayrı bir öneme sahiptir.

Black, Mouton ve Scheine gibi yazarlara göre, üretime ve görevlilerin gereksinimlerine dönük davranışların bütünleşmesine yardımcı olan yöneticilik eğitimi örgütsel değişmeyi hızlandırır (Kaya, 1993: 249).

Bu açıdan bakıldığında örgütlerin yaşaması ve gelişmesi, yöneticilerin tutum ve davranışlarının ve becerilerinin geliştirilmesi ve değiştirilmesine bağlıdır. Yöneticilerin tutum ve davranışlarının, bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi, kişiliklerinin değiştirilmesi anlamında değildir. Zaten yetişmiş bir kişinin kişiliğini değiştirme çabası başarısızlıkla sonuçlanabilir. Çünkü bu kişi çalışma hayatına başladığında kişiliği ve karakter yapısı zaten oluşmuştur. Burada sözünü ettiğimiz konu yöneticinin kişiliğini değiştirmek değil, O'nu başarılı, etkili ve görevini yerine getirebilecek bir düzeye getirebilmektir.

Eğitim yöneticilerimizin yetiştirilmesi hem kendilerine hem de kuruma karşı olması gereken bir sorumluluktur. Yaptıkları görev gereği önemli bir sorumluluk üstlenmiş olmaktadır. Değişmelere karşı tutumu, kurumun gerçeklerine uygun olmalıdır. Yetiştirme programları da buna göre düzenlenmelidir.

Toplumun dikkat merkezinde olan eğitim sisteminin, toplumun geleceğine biçim vermede, kişilerin davranışlarını olumlu yönde değiştirmede, bu hedeflerini yönlendiren eğitim yöneticilerinin bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Yöneticilerin bu gereksinimleri de, günümüzde hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimleriyle karşılanır.

Shane ve Yaugh'un belirttikleri gibi, yöneticilerin eğitilmesi örgütsel etkililik ve verim açısından olduğu kadar, yöneticilerin kişisel ve mesleki güvenceleri açısından da son derece önemlidir (Kaya, 1993: 248). Yöneticilerin güven içerisinde bulunması etkin bir yönetimin vazgeçilmez koşuludur.

Eğitim yöneticilerimiz meslek güvencesinden yoksundur (Kaya, 1993: 228). Eğitim süreci uzun vadeli politikaların saptanmasıyla gerçekleşir. Eğitim

yöneticilerinin meslek güvencesinden yoksun oluşu, uzun vadeli politika yapmalarını engellemektedir. Bu konulara dördüncü alt problemde ayrıntılı olarak değinilecektir.

Eğitim sisteminde yöneticiliğin meslekleşmesine, gelişmesine ve kurumlaşmasına en büyük engel, “**Meslekte esas öğretmenliktir**” ilkesinden henüz vazgeçilmemesi olmaktadır. Bunun sonucunda öğretmenlik ve yöneticilik mesleği ve değerleri birbirine karıştırılmaktadır. Kendi alanlarında başarılı birer uzman olan bu kişileri yönetici yapma hem mesleklerini hem de yöneticisi olduğu kurumun etkililiğini etkilemektedir.

Eğitim yöneticiliği hem teknik hem de yönetsel becerilere sahip olmayı gerektirir. Öğretmenlikten yöneticiliğe geçiş öğretmene ayrı bir bürokrat rolü vermektedir. Bu durum öğretmen-yönetici tipinin doğmasına ve aynı kişinin değişik iki değer sisteminin gerektirdiği rolleri oynamasına yol açmıştır (Bursalıoğlu, 1991: 15). Yönetsel bilgi, beceri ve yeterliğe sahip olmayan öğretmenleri yönetici yapmak, işin sadece teknik kısmına önem verildiğini ortaya koymaktadır.

Güçlüol'un da belirttiği gibi öğretmenlik ve eğitim yöneticiliğinin farklı yaklaşım biçimleri, farklı bilgi ve beceriler gerektirdiği dikkate alınmamıştır (Çelik, 1990: 12).

Eğitim yöneticileri yöneticilik mesleğinin gereklerine göre gerekli bilgi, beceri ve anlayışa göre yetiştirilip geliştirilmedikçe, eğitim sistemindeki etkililik ve verimden söz edilemez.

Hemen hemen bütün işlerde bir işe girmek ve bir işi yapmak için mezuniyet belgeleri istenirken son derece önemli olan eğitim yöneticiliği mesleğine başlandığında hizmet öncesi eğitim görme koşulu aranmaması önemli bir noksanlık olarak görülmektedir.

Ülkemizde henüz gereken önemin verilmediği, eğitim yöneticiliği mesleği, kurumun etkililiği ve verimi, örgütsel değişme ve gelişmeyi hızlandırma bakımından yaşamsal bir öneme sahiptir. Yöneticilik eğitimi almamış kimseleri yöneticilik görevine getirmek kurumun etkililiğini etkilemektedir, çünkü yöneticilik olaylara çok yönlü bakmayı gerektirir.

Eğitim tarihimize baktığımızda eğitim yöneticiliğinin pek eski olmadığı görülmektedir. Eğitim yönetimine ilişkin ilk ders ise öğretmen okulu programlarına “teşkilat ve idare” dersi konmasıyla başlamıştır. Daha sonra 1965 yılında Eğitim Enstitülerinin Eğitim Bilimleri Bölümlerine “Eğitim Yöneticiliği” dersinin konduğu görülmüştür (Binbaşoğlu, 1978: 1).

Cumhuriyetten günümüze değin ise halen eğitim yöneticiliği bir meslek olarak yerleşmemiştir. Yani yasal metinlerde bugün bile eğitim yöneticiliği pek tanınmamakta ve gereken önem verilmemektedir.

Ülkemizde eğitim yöneticiliği kadrolarına her çeşit fakülte ve yüksek okul mezunu, branş konusu sınırlaması yapılmadan atanabilmektedirler. Üst düzey atamalar ya doğrudan, ya da alt basamaklardaki yöneticilerin yükseltilmesi sonucu yapılmaktadır.

Bu durumda, eğitim yöneticiliği, hizmet öncesi eğitime bağlı kalmadan sınamaya-yanılma yoluyla öğrenilmektedir. Bu durum sık sık adı gündeme gelen Maarif Teşkilatına Dair Kanununun 12. Maddesinde yer alan “**Meslekte esas öğretmenliktir**” ilkesi nedeniyle ortaya çıkmıştır.

Cumhuriyetten 1960’lı yıllara kadar çok çeşitli okullar açılmasına rağmen eğitim yöneticiliği alanında okul açılması hiç gündeme gelmemiştir.

Bakanlar Kurulunun 13 Şubat 1962 gün ve 6/209 sayılı kararıyla kurulan “Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi” raporuyla ilk defa ülkemizde eğitim

yöneticisi yetiştirmeye ilişkin gelişmelere rastlanmıştır. Bu rapora göre yöneticilerin başarılı olabilmeleri için yöneticilik eğitiminden geçmeleri gerekli görülmüştür.

Ayrıca bu raporda yönetim kadrolarının öğretmenler tarafından doldurulduğu, halbuki bir ülkenin sosyal, toplumsal ve ekonomik hedefleri doğrultusunda kalkınabilmesi, yönetim görevinde bulunanların çabasına bağlı olduğu, politika saptanmasında ve uygulanmasında önemli roller oynaması beklenen bu yönetim kadrolarına yönetim bilgi beceri ve eğitimi almamış öğretmenleri getirmenin çeşitli sakıncaları olacağı dile getirilmiştir. Raporun sonucunda, bu sakıncaları azaltmak için üniversitelerle işbirliği yapılarak yönetim kadroları için eğitim yöneticiliği bölümleri açılması önerilmiştir.

Bu raporun önerisi iki yıl sonra Ankara Üniversitesine bağlı Eğitim Fakültesi'nin kurulmasıyla gerçekleşmiş, bunu Hacettepe Üniversitesinin Eğitim Bölümü'nün açılması izlemiştir (Kaya, 1993: 281).

Ülkemizde Eğitim Yöneticiliğinin Hizmet Öncesi Yetiştirilmesi

Çağımızda değişen yeni dünya düzeni içerisinde bugünün insanı bilgili olmak zorundadır. Yöneticilerin, özellikle eğitim yöneticilerinin derinleşmiş yönetsel mesleki bilgi, beceri ve teknik bilgilere sahip olmaları gereklidir. Yalnız kendi meslek dallarında değil, ayrıca davranış bilimlerinde de bilgili ve uzmanlaşmış olmaları gereklidir.

Günümüzde eğitim yöneticiliğinin okulu yoktur anlayışına uygun olarak yöneticiler, hizmet öncesi eğitimlerini yetiştirildikleri eğitim kurumlarında alırlar. Mesleki ve teknik alanlarda öğrenim görüp daha sonra mesleki formasyon alarak öğretmen olabilmektedirler.

1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nun 43. Maddesinde "Öğretmenlik devletin eğitim-öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir

ihtisas mesleği” olarak tanımlanmakta ve öğretmenleri aynı zamanda bürokratik yönetici olarak tarif etmektedir. Bu nedenle eğitim örgütlerinde mesleği öğretmenlik olanlar siyasal tercihlerle yönetici olarak görevlendirilmektedir (Gürsoy, 1979: 99).

Yöneticilik sınama-yanılma yoluna ve siyasi tercihlere göre belirlenince de bu yöneticilerin meslekte uzun dönemli kalmaları ve eğitim politikaları geliştirmeleri beklenememektedir.

Eğitim yöneticiliğinin Milli Eğitim Bakanlığı tarafından bir uzmanlık alanı olarak benimsenmesinin önemli bir adımı olarak, Türkiye Eğitim Sisteminin gereksinimi olan yöneticilerin yetiştirilmesi, eğitim ve öğretimde verimliliğin artması, gelişmelerin sağlanması için gerekli hizmet içi çalışmalarının yapılması ve bilimsel araştırmaların gerçekleştirilmesi amacıyla 23.10.1989 tarih ve 385 sayılı kanun hükmündeki kararname ile Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı Milli Eğitim Akademisinin kurulması öngörülmüştür.

Bu akademi eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi yetiştirilmesi düşünülmüş ancak bugüne kadar geçen sürede olumlu bir gelişme sağlanamamıştır. Yine de Bakanlığın bu alanı önemsemesi açısından ileri ve güzel bir adım olarak düşünülmektedir. Ancak bu ilginin asıl nedeni dönemin Milli Eğitim Bakanı’nın eğitim yönetimi alanında yetişmiş biri olmasından kaynaklanmış sonraki yıllarda bu Bakanın ayrılmasıyla konu üzerindeki gelişmeler yavaşlamıştır.

Konuya bir başka açıdan bakıldığında ise Bakanlığın bu ilgisinin karmaşaya yol açabileceğidir. Çünkü eğitim yönetimi alanında lisans ve lisansüstü eğitim veren fakülteler varken yöneticileri başka bir kaynaktan yetiştirme düşüncesi çifte standart olarak görülmektedir.

Ülkemizde hizmet öncesi eğitimin yasal bir zorunluluk haline getirilmemesi, eğitim yöneticiliğinin meslekleşme ve kurumsallaşmasını engellemektedir.

Kalkınma Planlarında, Milli Eğitim Şuralarında, Hükümet Programlarında, eğitimle ilgili yasa ve yönetmeliklerde eğitim yöneticisi yetiştirme politikası belirginlik kazanmamıştır (Çelik, 1990: 170).

Son yıllarda her meslek grubundan öğretmen alınması ve bunlarında ileride eğitim yöneticisi olacağını düşünürsek, eğitim yöneticiliğinin meslekleşmesi önündeki engeller artmaktadır. Eğitim yönetimi dersi bazı fakültelerde verildiği halde bu, hizmet öncesi eğitim için yeterli görülmemektedir.

Eğitim Yöneticisinin Hizmet İçinde Yetiştirilmesi

21. yüzyıla yaklaşırken değişen dünya düzeninde gelişmelere ve değişimlere uyum sağlayacak şekilde eğitim yöneticisi yetiştirilmesi büyük önem kazanmaktadır. Hizmet içi eğitim, halen görevde bulunanlara, işlerin daha etkili yapılmasını sağlamak amacıyla, gerekli bilgi ve becerileri kazandırır, yeteneklerini geliştirir (Kaya, 1993: 258). Yetiştigi meslekle yaptığı yöneticilik alanının uyuşmaması, değişen yeni dünya düzenine ayak uydurulmaması yöneticilerin de hizmet içinde yetiştirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Eğitim yöneticiliğinin en çok geliştiği Amerika Birleşik Devletleri'nde bile hizmet içi eğitim son derece geniş programlarla sürekli yapılmaktadır.

Hizmet içi eğitim, eğitim yöneticilerinin göreve yatkınlığını sağlamayı, verimlilik düzeylerini yükseltmeyi, görev ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmeleri için, bilgi, beceri, tutum ve davranışlarının artırılmasını amaçlayan sosyal bir etkinliktir. Bu hizmetler kurumun içinde veya dışında üniversite ve diğer kurumlarla işbirliği yapılarak verilmektedir.

Bilim ve teknolojiye hızlı gelişmelere uyum sağlayıcı, yöneticilerin sahip oldukları bilgi, beceri ve davranışlarındaki eskimeyi giderici tek araç yöneticilik eğitimidir (Kalkandelen, 1986: 72).

Yönetim bilimin gelişmesi, yöneticileri de değişmeye ve geliştirmeye zorlamaktadır. Ülkemiz eğitim sisteminde alt ve üst düzey eğitim yöneticileri hizmet öncesi eğitimden geçmedikleri için hizmet içinde yetiştirilmeleri zorunlu olmaktadır.

Hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenler özetle şunlardır (Canman, 1995: 85):

- 1- Hizmet öncesinde verilen bilgilerin yeterli olmaması,
- 2- Yükselme ve kariyerin belli bir eğitim zorunlu kılması,
- 3- Teknolojideki gelişmelere uyma zorunluluğu,
- 4- Bazı bilgi ve becerilerin sadece hizmet içinde artırılması,
- 5- Kendini geliştirme isteği,
- 6- Öğrenmenin sistemli olarak kavranması.

Gerçekten yönetici; yükselmek, değişen teknolojiye uyum sağlayıp kurumun verimliliğini artırmak, kendini gerçekleştirmek istiyorsa hizmet içi eğitimden yararlanmalıdır. Hizmet öncesi hiçbir eğitim almamış ise hizmet içinde alacağı eğitim iş başında ve iş dışında çevresiyle sağlıklı ilişkiler kurmasına yarayacaktır.

Eğitim yöneticileri kendilerini yönetim görevlerine hazırlayan hizmet öncesi temel bir yöneticilik eğitimi programından geçmemişlerdir. Çünkü bu kadrolara siyasi ve ideolojik amaçlı atamalar yapıldığı kanısı yaygındır.

Herhangi bir okulda öğretmenlik yaparken, yapılan bir atamayla bakanlıkta en üst düzey yöneticiliğe gelen öğretmenlerin hizmet öncesi yöneticilik eğitimden yoksun olmaları, yöneticilik formasyonu almamış olmaları, eğitim sistemini olumsuz olarak etkilemektedir.

Hizmet içi eğitim bir yönetim sorunudur. Tek bir araç olmamakla birlikte yine de kurum içinde değişim ve yeniliklere uyum sağlamanın, gerekli yeterliklerin kazanıldığı önemli bir süreçtir.

Hizmet içi eğitim, yönetim anlayışının bir göstergesidir. Bu nedenle önce iyi bir yönetim düzeni kurulmalı, bu yönetim anlayışına uygun verimliliği ve etkililiği artırıcı yöntemler düşünülmelidir. Programlar geniş kapsamlı olmalıdır, çünkü dar kalıplar içerisinde kalırsa istenilen sonucu vermekte başarısız olmaktadır.

Hizmet içi kurslar ve seminerler tüm beklentileri karşılayamaz. Sadece belirli alanlarda yöneticilerin yetiştirilmesi, yönetsel bilgiler verilmesi amaçlanmaktadır. Etkili bir eğitim yöneticiliği davranışı için gerek hizmet öncesi gerekse hizmet içinde eğitim alma ve eğitimi sürekli hale getirme zorunludur.

Yöneticilik öncesi bir meslekte yetişmiş olmak hatta uzmanlaşmak bile, hizmet içi eğitim görmeyi gerektirir. Çünkü çağımız hızla değişmekte, her an yeni bilgi ve tekniklere gereksinim duyulmaktadır. Ülkemizde eğitim yöneticileri zaten hizmet öncesi yöneticilik eğitimi görmediklerine göre özellikle hizmet içinde geliştirilmeleri son derece önemlidir.

Famularo'ya göre örgütlerde, hizmet-içi eğitimine gereksinme olduğunun işareti sayılabilecek başlıca durumlar şöyle özetlenebilir (Kaya, 1993: 261):

- 1- Eğitim yöneticilerinin hizmet öncesinde yöneticilik eğitimi almamış olmaları,
- 2- Hizmet öncesi verilen bilgilerin yeterli olmaması,
- 3- Üst yönetim görevlerine yönetici hazırlama isteği,
- 4- Öğrenmeyi sistemli hale getirme çabası,
- 5- Göreve yeni başlayanları kuruma uyarılama,
- 6- Örgütsel verimliliğin ve etkililiğin azalma göstermesi,
- 7- Yeni teknoloji ve yöntemlerin ortaya çıkması,
- 8- Hizmetlerin aksaması,
- 9- Kurumda moralin düşmesi,
- 10- Etkili denetimin olmayışı,
- 11- Eşgüdümlemenin olmaması,

- 12- İletişim ve etkileşim yetersizlikleri,
- 13- Çevreye uyum sağlayamama,
- 14- Kırtasiyecilik ve aşırı israf,
- 15- Personel kaybı ve devamsızlık,
- 16- Bilimsel gelişmelerden haberdar olmama,
- 17- Örgütsel çatışmalar,
- 18- Kurumda şikayetlerin artması,
- 19- Güdülenme yetersizliği,
- 20- Yetki ve sorumluluğunun belirgin olmayışı,
- 21- Görev tanımlarının yapılmamış olması.

Milli Eğitim Bakanlığı'nda her düzeydeki eğitim yöneticilerinin ve diğer personelin yetiştirilmesinden Hizmet İçi Eğitim Daire Başkanlığı sorumludur.

Hizmet İçi Eğitim Dairesi kurulduğu 1960 yılından günümüze kadar eğitim yöneticilerinin hizmet içinde yetiştirilmesi için birçok kurs ve seminer düzenlemiştir. Bu kurs ve seminerlere bakanlığın merkez ve taşra teşkilatlarındaki değişik birimlerin yöneticileri katılmışlardır, ancak sayı olarak katılanlar çok azdır. Ayrıca bu kurs ve seminerlerde üniversitelerle işbirliği yapılmaması hizmet İçi eğitimin niteliğini düşürmektedir.

Hizmet İçi eğitim, gereksinimden doğmalıdır. 1960-1989 yılları arasında verilen hizmet İçi kurslarını sayısal ve nitelik olarak inceleyen Çelik (1990: 61-67), şu değerlendirmeyi yapmıştır.

1960, 1979 ve 1982 yıllarında eğitim yönetimi ile ilgili hiç kurs ve seminer düzenlenmemiştir. Açılan kurs ve seminerlere her birimden katılımlar olmuştur. Kursa katılanlar arasında büyük dengesizlik görülmektedir. Açılan bu kursların gereksinimden doğup doğmadığı belirsizdir. Eğitim yönetimi alanındaki kurslara değişik birimlerden yöneticiler katılmıştır. Bu kurslara ayrılan para, zaman ve işgücü kaybının karşılığında getirdiği yarar tartışma konusudur.

Hizmet içi eğitimin kurumun politikasına ve amaçlarına uygun olmasını isteyen Taymaz (1992: 5-6), hizmet içi eğitimin genel amaçlarını şöyle özetlemektedir:

- 1- Hizmetin nicelik ve niteliğini artırmak,
- 2- Üretimde verimliliği artırmak, tasarrufu sağlamak, araçları ve teknolojiyi uygulamak,
- 3- Yeniliklere uyum yöntemlerini geliştirmek,
- 4- İş kazalarını önlemek,
- 5- Disiplini sağlamak,
- 6- Personeli tanımak,
- 7- Rekabet gücünü artırmak,
- 8- Personeli güdülemek, morali artırmak,
- 9- Personele yeterlik kazandırmak,
- 10- Personel kaybını önlemek,
- 11- Personelin saygınlığını artırmak.

Ülkemizde eğitim yöneticileri hizmet içinde yeterli bir düzeyde yetiştirilememektedir. Yöneticilerimiz hem hizmet öncesinde, hem de hizmet içinde istenilen düzeyde yöneticilik eğitim alamamaktadırlar. Kurslardaki öğretim görevlilerin niteliği de çok önemlidir.

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde eğitim yönetiminin önemini inceleyen Karapınar (1995: 24-27), 1993 yılında yapılan hizmet içi kursları incelemiş ve şu yorumları getirmiştir.

1993 yılında kurs ve seminerlerde görev alan öğretim elemanlarının 26'sı üniversiteden, 153 tanesi genel müdürlükten, 31 kişi daire başkanlıklarından seçilmişlerdir. Yani açılan kurs ve seminerler çoğunlukla Bakanlık personeli tarafından verilmektedir. Üniversitede görevli öğretim elemanlarının bu kurslardaki sayısı oldukça azdır. Kurslarda verilen konuların ağırlığını bütçe-yatırım ve mevzuat almaktadır.

Hizmet içi eğitimlerinin amacı eğitim yöneticilerinin gereksinim duyduğu konulara yardım edilmesi olmalıdır. Gereksinim duyulan konularda bilgi ve becerisinin artırılmasıdır. Bilim ve teknolojiadaki gelişmelere yabancı kalmamasını sağlamak olmalıdır.

Bu açıdan olaya yaklaşıldığında hizmet içi eğitim çalışmalarından şu yararlar beklenir (Kaya, 1993: 263-265):

- 1- Etkililik ve verimi sağlama,
- 2- Öğrenme süresini kısaltma,
- 3- Bürokratların olumsuz davranışlarını değiştirme,
- 4- Morali yükseltme,
- 5- Yükselme olanağı sağlama,
- 6- Eğitim yönetimini geliştirme.

Ülkemizde eğitim yöneticileri için açılan kurs ve seminerler yasal metinler gereği yapılmaktadır. Bunlar 657 sayılı Devlet Memurları Kanun'unda, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nda ve 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun'da belirtilmektedir.

Amacı bakanlığın değişik kademelerinde görev yapan yönetici ve personelin iş verimliliğini artırmak ve yeni gelişmelere uyum sağlamak olan bu kurslardan beklenen amaca tam olarak ulaşıldığı söylenemez.

Eğitim yönetimi alanında düzenlenen hizmet içi kurslar ve seminerler eğitim yönetimi alanında çağdaş ve bilimsel gelişmeleri yansıtmaktan çok mevzuat konularına ağırlık vermektedir.

Değişen koşullara uyum sağlama zorluğu, eğitimin sürekliliğini ve verimini artırmak yöneticiler açısından hizmet içi eğitimi gerekli kılmaktadır.

Hizmet içi eğitiminin gerekliliği şöyle özetlenebilir (Taymaz, 1992: 7):

- 1- Bireydeki gizil güçleri ortaya çıkarmak,
- 2- Yeni değişmelere uyum sağlamak için eğitime gereksinme duyulması,
- 3- Sosyal, kültürel, ekonomik ve toplumsal değişimlere uyum,
- 4- Bilim ve teknolojiadaki gelişmeler,
- 5- Kendi kurumunda gerekli araç ve gereçlerin kullanılmasını gerektiren bilgi ve beceri.

Hizmet içi eğitimin bu gerekliliği, eğitim yöneticilerinin sürekli eğitimini zorunlu kılmaktadır. Hizmet öncesinde verilen eğitimin boyutu ne olursa olsun yeterli değildir ve eğitimin sadece bir kısmını içerir. Hizmet öncesi alınan eğitim, sürekli olarak hizmet içi eğitimlerle desteklenmelidir. Değişen dünya düzeninde bugüne kadar verilmiş olan bilgi, beceri, tutum ve anlayışlar sürekli yenilenmek zorundadır.

Bütün gelişmiş ülkelerde hizmet içi eğitim kursları zengin ve etkili içerikleriyle sürekli verilmektedir. Asya ve Afrika kıtasındaki ülkelerde de hizmet içi eğitim ciddiyle uygulanmaktadır. Hizmet içi eğitim programlarının etkililiği, amaca uygunluğu, zenginliği ve sürekliliği açısından düşünüldüğünde bizim eğitim sisteminde tam olarak amaçlara uygun düzenlendiği söylenemez.

Ülkemizde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda hizmet veren önemli bir kurum ise Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsüdür. 1953 yılında eylemli hale gelen TODAİE'nin amacı kamu yönetiminde gereksinim duyulan çağdaş düşünceye uygun yönetici yetiştirmektir. TODAİE her türlü genel yöneticiler için yetiştirme merkezi durumuna gelmiştir.

Aynı duyarlılığı Milli Eğitim Bakanlığı gösterememektedir. Bakanlığın açtığı hizmet içi kurslarla, TODAİE'nin açtığı ve yaptığı yetiştirme programlarını karşılaştırmak mümkün değildir. Bakanlığın açtığı hizmet içi kursların eğitim

yönetimi alanına pek yarar getirmediği araştırmacılar tarafından sık sık gündeme gelmektedir.

1982 Anayasa'sı üst düzey yöneticilerinin eğitiminde zorunluluk getirmiştir. Anayasanın 128. Maddesinin 3. Hükmüne göre "Üst kademe yöneticilerini yetiştirilme usul ve esasları, kanunla özel olarak düzenlenir". Anayasanın bu maddesine göre eğitim üst düzey yöneticilerinin yetiştirilmesi için uygun yasalar hazırlanmalıdır.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın düzenlediği hizmet içi eğitim kurslarına işlerlik kazandırılmalıdır. Gereksinim duyulan alanlarda ve yeterli zaman sağlanarak bu kursların amaçlara uygun hale getirilmesi zorunluluktur. Bugüne kadar yapılmış olan kursların çoğu kısa süreli olmuştur. Başarı belgeleri çoğunlukla önceden hazırlanmakta kurslara katılanlar kendilerini genellikle tatil havasında görmektedirler.

Hizmet içi eğitim politikasının ülkemizde tam olarak yerleştiğini söylemek abartı olacaktır. Hangi kurslara gereksinim duyulduğu tam olarak planlanmamaktadır. Kurslarda, öğretim elemanları olarak görev alan bakanlık üst düzey eğitim yöneticilerinin eğitim durumu tartışma konusudur.

Taymaz (1992: 8)'a göre hizmet içi eğitim türleri oryantasyon, temel, geliştirme, tamamlama, yükseltme ve özel alan eğitimi olarak belirlenmelidir.

Ülkemizde eğitim yöneticileri halen bakanlık Hizmet İçi Eğitim Daire Başkanlığının açtığı kurs ve seminerler yoluyla yetiştirilmeye çalışılmaktadır.

Her yıl hizmet içi eğitim planında eğitim yönetimi kurs ve seminerleri verilmektedir. Bu kurs ve seminerlerde yönetim, liderlik, yetki ve sorumluluk yönetici uzman ilişkisi, yönetimde insan ilişkileri, araştırma teknikleri, eğitim planlaması, bütçe, eğitim programları gibi teknik konular verilmektedir.

Bakanlığın düzenlemiş olduğu bu seminerlerin sayısı, niteliği ve süresi sınırlıdır. Öğretim elemanı olarak görev yapanların yeterli yönetim bilgisine tam olarak sahip oldukları söylenemez.

Bu seminer programlarında öğretim elemanlarına büyük sorumluluk ve görev düşmektedir. Eğitim politikalarının saptanmasında rol alan, plan ve programları hazırlayan personelin çalışmalarını yönlendiren eğitim yöneticilerinin, hiç olmazsa bu seminerlerde titizlikle yetiştirilmeleri oldukça önemlidir. Bu seminerler yetişmiş uzmanlar tarafından verildiği zaman eğitim yöneticilerine gerekli nitelik ve yeterlik bir ölçüde kazandırılmış olacaktır.

Eğitim yönetimi seminer programını izleyen eğitim yöneticisinin kazanacağı davranışlar şöyle özetlenebilir (Taymaz, 1992: 102):

- 1- Yönetimin önemini kavrar,
- 2- Yönetim süreçleri ve işlevlerini öğrenir,
- 3- Liderliğin önemini kavrar,
- 4- Yetki ve sorumluluk kavramlarını bilir,
- 5- Eğitimin amaçlarını saptar,
- 6- Araştırma tekniklerini kavrar,
- 7- Program geliştirebilir,
- 8- Eğitim planları hazırlar,
- 9- Yönetici-uzman ilişkilerini kavrar,
- 10- Hizmet içi eğitime olan gereksinimi belirler,
- 11- Personel yönetimi konusunda görüş kazanır,
- 12- Araç-gereç ve uygun ortamı hazırlar,
- 13- İnsan ilişkileri ve psikolojinin önemini bilir,
- 14- Denetim ilkelerini kavrar,
- 15- Bütçe-yatırım türlerini bilir,
- 16- Program değerlendirmesi yapabilir,
- 17- Demokratik davranışlar sergiler,

18- Yenilik ve değişime açık olmayı kavrar.

Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde eğitim yöneticilerinin seçimi, görevlendirilmesi, hizmet içinde yetiştirilmesi ve üst görevlere yükselmesi konusunda Bilgen (1976: 84-86, 98, 511-512), aşağıdaki bulgulara ulaşmıştır.

Bilgen, bu araştırmada anket düzenleyerek Bakanlık üst düzey yöneticilerine hizmet içi eğitimin gerekli olup olmadığı sorularını yöneltmiş ve sonuçta merkez örgütünün çeşitli kademelerine personel sağlamak amacıyla hizmet içi eğitim planının yapılması, uygulanması ve bu yolla özellikle üst kademelerin personel ihtiyacının karşılanması tutumuna, Bakanlık Müsteşarlığı, Mesleki ve Teknik Eğitim Müsteşarlığı ve personellerinin “Hiç” ile “Az” arasında Bakanlık Müfettişlerinin ise “Az” ile “Orta” arasında önem verdiklerini ortaya çıkarmıştır. Yani yerini kaybetme endişesi taşıyan bakanlık üst düzey yöneticileri hizmet içi eğitime sıcak bakmamışlardır.

Aynı araştırmada, müsteşarların yarısının, genel müdür ve daire başkanlarının %36’sının, müşavirlerin %25’inin, şube müdürlerinin %43’ünün süresi 15 gün olan seminer ve kurslara hiç ilgi duymadığı ve katılmadığı anlaşılmıştır. Bu araştırmada elde edilen diğer bir sonuç da doktora yapmış olan eğitim yöneticilerinin bu dönemde bakanlıkta bulunmamış olmasıdır.

Günümüzde de aynı anlayışın sürdüğü tahmin edilmektedir. Bakanlık üst düzey eğitim yöneticileri bir çok değişikliklere konumlarını etkileyeceği düşüncesiyle karşı çıkmaktadırlar.

Seçilme ve atanma koşullarının belirli niteliklere bağlanması, bu yöneticilerin çoğunun işini kaybetmesine neden olabileceği düşüncesiyle yapılmak istenen değişim önerilerinin bakanlık düzeyinde engellendiği kanısı yaygındır.

Bu engellenmenin başka bir nedeni de yeni gelişmelere ve değişimlere uyum sağlayamama korkusu, yetersizlik ve değişime karşı olan tutumları olabilir. Bu açıdan düşünüldüğünde, yönetimin yönetici eğitimine karşı bir takım engellemeler çıkarması da ilginç olmaktadır (Peker, 1995: 13).

Hizmet öncesi ve hizmet içi eğitime verilen ilginin az olmasının bir başka nedeni de bazı üst düzey yöneticilerinin emrinde çalışan personelinin eğitimle kendilerinden daha yeterli ve daha üst seviyede olmasından, statü kaybından doğan korkulardan ileri geldiği söylenebilir.

Personelin yetiştirilmesine yönelik çabaların engellenmesinin bir diğer nedeni de istedikleri makama gelemeyen yöneticilerin tutumudur. Yetersiz görülüp yüksilemeyen yöneticiler her türlü yetiştirme programlarına karşı çıkabilmektedirler.

Yöneticiler için düzenlenen yöneticilik eğitimi programlarının bir çoğuna bakıldığında, bu kursların genellikle kısa ve yoğunlaştırılmış kurslar halinde olduğu görülmüştür. Günde 5 saat ve en çok 15 gün devam etmektedir. Genellikle açılan kursların yaz aylarına denk gelmesi, çoğunluğunun bölge itibarıyla Akdeniz, Ege ve Marmara bölgelerinde düzenlenmesi, bir bakıma bu kursların bir nevi gezi ve tatil anlamına geldiği izlenimini vermektedir.

Düzenlenen bu kurs ve seminerlerde geleneksel yöntemler kullanılmaktadır. Bu kursların sonuçlarıyla ilgili yapılan araştırmaların bir çoğunda bu programlara katılan yöneticilerin davranışlarında ya hiç bir değişme yaratmadığını ya da çok az bir değişme yarattığını göstermektedir. Kursu katılmadan önce olumsuz bir tutuma sahip olanlar bile kurs esnasında önemli davranışsal değişme göstermekte konulara ilgisi artmaktadır, ancak kurs bitimi iş ortamına döndüğünde kursta gösterdiği performans tümüyle azalmakta, kurs öncesi takınılan tutum ve davranışlara yeniden başvurulmaktadır.

Kurs ve seminerlerin bir başka olumsuz etkisi de yöneticide düş kırıklığı yaratılmasıdır. Kursta olumlu davranış değişikliği geçiren ve kendini yenileyen yönetici döndüğü iş ortamında öğrendiklerine uygun bir çok alanda yapmak istediği değişimlere destek göremezse veya bu değişikliklere üst yöneticiler karşı çıkarsa etkililiği azalabilir.

Örgütsel verimlilik ve etkililik herşeyden önce yöneticilerin yetiştirilmesi ve yönetim sorunlarının bilimsel araştırma yöntemleriyle ele alınmasına bağlıdır. Kısa sürelerle verilen bu kurslardan davranışsal ve yönetsel davranış gösterilmesini beklemek gerçekçi olamaz. Etkililik ve belirli yetenekler uzun ve sabırlı bir çabayı gerektirir. Bu nedenle yöneticilerin eğitimi sürekli olmalıdır. Başka bir ifadeyle yaşam boyu olmalıdır.

Sürekli eğitim bir bakıma kişiseldir. Çünkü her yönetici kendini sürekli geliştirmek durumundadır. Yani kurum tarafından sürekli eğitim verilmesi mümkün değildir. Yönetimin her kademesinde bulunan yöneticilerin sürekli kendilerini yenilemeleri, değişim ve yeniliklere açık olmaları gereklidir. Yönetim bilimi alanında sağlanan ilerlemeler ve bunun sistemlere yansımaları sonucu, yöneticilerin niteliklerinin artırılması, bilgi ve becerilerinin artırılması süreklilik gerektirmektedir.

Günümüzde yönetim anlayışı, insan ve süreç odaklı olduğuna göre insanın sürekli yenileştirilmesi yönetimi geliştirmenin çekirdeği olmaktadır. Çünkü öğrenilen her şey kısa sürede eskimektedir (Peker, 1995: 128).

Yaşamın kendisi de başlı başına bir okuldur. Değişen yeni dünya düzeni bütün yöneticilerin olaylara çok yönlü bakmasını gerektirmektedir. Bu durum eğitim yöneticisinin çok yönlü yetiştirilmesi gereğini ortaya çıkarmaktadır.

Yaşam boyu eğitim, eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına yeni bir yön vermiştir (Çelik, 1990: 95).

Eğitim yöneticilerinden uzun vadeli politika oluşturmaları ve sisteme yn verip örgütsel etkiliği sağlama görevi beklenildiğinden, çok yönlü bir eğitim almaları zorunlu olmaktadır.

Örgün eğitim kişinin yetiştirilmesi için yeterli değildir. Bu eğitimin yaygın eğitimle yani toplumsal evre ile bütünleştirilmesi gerekmektedir. Eğitim, insanlar için sürekli olduğundan eğitim yöneticileri için de çok yönlü bir yetiştirme biçimini gerekli grlmektedir.

Yaşam boyu eğitim yaklaşımına göre yetişen eğitim yöneticisinden özetle şu yeterlikleri kazanması beklenir (elik, 1990: 96):

- 1- Eğitime çok geniş bir açıdan bakar,
- 2- Eğitim yöneticiliği mesleğinin alanını öğrenir,
- 3- Etkileri sistem yaklaşımlarıyla çözer,
- 4- Lisans programını bitirdikten sonra eğitimle ilgili herhangi bir kurumda yöneticilik yapabilir.

1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nun 9. Maddesi srekliği, 14. Maddesi her yerde eğitimi ifade etmektedir. Bu kanun sözünü ettiğimiz sürekli eğitime yasal bir dayanak oluşturmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından düzenlenen hizmet içi eğitim yönetimi seminerlerine halk eğitim merkezi yöneticilerinin, eğitim araçları merkezleri başkanlarının, ğretmenevleri müdürlerinin çağrılması ve yönetim bilgisinin verilmesi de ülkemizde eğitim yöneticiliğinin sürekliliği açısından önemsendiğini göstermektedir.

Eğitimde sürekliliğin esası, eğitim yöneticilerinin bilgi, beceri, tutum ve alışkanlıklarının sürekli olarak kazandırılması ve geliştirilmesi anlamı taşır. Çünkü insan çevreyle, örgün ve yaygın eğitimle sürekli etkileşim halindedir.

Kuram ve uygulamanın birlikte yürütülmesi eğitim yöneticisi için önemlidir. Örneğin bir lisede sürekli devamsızlık yapan bir öğrencinin durumunu devamsızlık açısından değerlendiren bir müdürün davranışı tek yönlü bir davranıştır. Okul müdürünün sürekli devamsızlık yapan öğrencisinin okul dışı durumunu, aile yapısını ve devamsızlığın nedenini araştırması da çok yönlü bir yönetim anlayışını gösterir.

Sürekli ve hızlı bir değişim süreci içinde, eğitim sisteminin sürekliliğini artırma, kurumun işleyişini sürdürme ve değişime önderlik etme eğitim yöneticilerine düşen bir görevdir. Eğitim yöneticisi, yenilik ajanı rolünü oynayarak, örgütsel yenileşmeyi sağlar (Çelik, 1990: 103).

Diğer Ülkelerde Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Ülkemizdeki Durum İle Karşılaştırılması

Bir ülkedeki eğitim sisteminin başarısı yönetici kadrosunun başarısına bağlıdır. Çünkü hizmetler bu yöneticilerin sorumluluğunda görülür. Eğitim sisteminin bireysel, toplumsal, sosyal açıdan başarılı olup olmaması her düzeydeki eğitim yöneticisinin başarısına bağlıdır. Bakanlık üst düzey yöneticilerinin Milli Eğitim politikalarının saptanmasında ve uygulanmasında, buldukları düzeye göre önemli görev ve sorumlulukları vardır.

Yöneticilerin nitelikleri, yönetim biçimleri, bilgi, beceri ve tutumları, davranışları yalnızca yönettikleri kurumu değil tüm toplumu etkilemektedir. Eğitim gelişmekte olan ülkelerin kalkınmasında yaşamsal öneme sahip olduğu için eğitimdeki yönetsel başarısızlıklar, toplumun siyasal, ekonomik ve toplumsal yaşamını olumsuz olarak etkilemektedir.

Sonuçların istenildiği biçimde olması eğitim yöneticilerinin gerekli niteliklerle donatılması, yönetim süreçleri, kuram, ilke ve yöntemlerinden yararlanıp bunları uygulamalarına bağlıdır. İşte bütün bu becerilerin elde edilmesi, bu görevlerin yapılabilmesi eğitim yönetimi alanında yetiştirilmeyi gerektirmektedir.

Bu anlayışla ülkemizde eğitim yöneticisi yetiştirme konusuna önem vermek ve özen göstermek gereklidir. Ayrıca kalkınma planlarının başarıyla uygulanması toplumun her kesiminde görev alan yöneticilerin bilgi, beceri ve yetenekleriyle yakından ilgilidir.

Ülkemizde varolan yasalara göre yalnız eğitim sisteminde değil hemen hemen her kurumda yöneticilik görevlerine gelmenin, yöneticilik eğitimi almış olma gibi bir koşulu bulunmamaktadır. Oysa gelişmiş ülkelerde üst düzey yönetici kadrolarına atanmalarda yöneticilik eğitimi görmeyi ön koşul olarak almışlardır.

Gelişmiş ülkelerde özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde yöneticiliğin meslekleşmesi, yönetim okullarına ilginin artması, lisansüstü diplomaların fazlalığı, çağdaş yönetim anlayışına uygun lider yönetici tipinin gelişmesi, ülkemizdeki eğitim yöneticiliği mesleğinin önemini artırmıştır.

Gelişmiş ülkelerde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunu inceleyen Çelik (1990: 28-36), Ergun (1988: 16-116) ve Balcı (1988: 32-46) özetle şu değerlendirmeleri yapmışlardır.

Fransa'da üst düzey yönetim kadrolarına gelebilmek için ulusal yönetim okulunu bitirmiş olmak gerekmektedir. Bu okulu bitirenler yönetimin istediği yerlere değil de okuldaki başarısına göre istediği yerlere atanmaktadırlar. Bu okulun programı 28 aydır. Bu süre kavramsal bilgilerin verildiği dönem ile uygulama dönemlerinden oluşur.

İngiltere'de ise eğitim yöneticiliğine atanabilmek için yasal bir zorunluluk yoktur. Üniversitelerde alınan bazı kursların ve derslerin bu kadrolara atanmada önemli etkisi vardır. İngiliz üniversitelerini bazılarında eğitim yönetimi alanında yüksek lisans ve doktora programları açılmıştır. Ayrıca temel eğitim ve orta öğretim yöneticileri için yarı zamanlı kurslar verilmektedir.

Almanya'da eğitim yöneticileri hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmektedir. Bunu iki türlü yerine getirmektedirler. Birincisine yeni atanan yöneticiler katılırlar. Bu kurslarda yönetim süreç ve teknikleri, planlama ve uygulama becerileri kazandırılır. İkinci kurs halen görev yapan okul yöneticilerinin yeterliliğini artırmak için verilmektedir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde ise gerek özel, gerek kamu sektöründe profesyonel yöneticiliğe yani yönetim alanında hizmet içi ya da hizmet öncesi eğitim alarak başarılı olmak büyük öneme sahiptir. Çoğu eyaletlerde eğitim yöneticiliği görevleri için hizmet öncesi lisansüstü eğitim almak zorunludur.

Eğitim yöneticiliği mesleğinin en iyi bulunduğu ülke olan Amerika Birleşik Devletleri'nde bazı orta dereceli okulların yönetiminde, il ve eyalet eğitim müdürlüklerinde yüksek lisans ve doktora yapmış elemanların, yöneticilerin sayısı oldukça fazladır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde gereksinimden fazla eğitim yöneticisi bulunmaktadır. Belirli bazı üniversitelerden mezun olanlar tercihli olarak eğitim yöneticiliğine atanmaktadırlar.

Afrika kıtasındaki ülkeler, Avrupa ülkelerinin izlediği ilk yetiştirme politikalarını uygulamaktadırlar. Afrika ülkelerinde hizmet öncesi eğitim yöneticisi yetiştirme programı bulunmamaktadır. Daha çok hizmet içi eğitim kursları yaygınlaşmaya başlamıştır. Afrika ülkelerinde daha çok İngiliz sisteminin etkileri görülmektedir.

Asya ve Pasifik ülkelerinde de İngiliz eğitim sisteminin etkileri görülmektedir. Çin'de yöneticilik eğitimi konusunda bir başlangıç yaşanmaktadır.

Asya kıtasında da eğitim yönetimi alanında becerikli insangücü gereksinimi için programlar geliştirildiği görülmektedir. Avusturalya'da ise az sayıdaki

insangücünden nitelikli yöneticiler yetiştirilmektedir. Eğitim yöneticileri yetiştirilmesinde birçok birimin etkisi vardır. New England üniversitesinde yönetici yetiştirme kursları verilmektedir. Bu kurslar yıllık verilmekte ve alan deneyimi ile bütünleştirilmektedir.

Ülkemizde ise 21. Yüzyıla girerken çağ atlamak isteniyorsa eğitim yöneticisi yetiştirme politikası temel bir politika haline getirilerek, ilgili yasal metinler hazırlanmalıdır. Bakanlık merkez örgütünde görev yapan üst düzey yöneticilerinden en alttaki eğitim yöneticisine kadar bütün yöneticileri üniversiteler bünyesinde, eğitim yöneticiliği eğitiminden geçirmek gerekmektedir.

Bütün bürokratların yönetim ve insan ilişkileri konusunda eğitim almaları sağlanmalıdır. Bu programları üniversiteler yaz aylarında uygulayabilirler, yada akşam programları düzenleyerek verebilirler.

Boş bulunan eğitim yöneticiliği kadrolarına yasal koşulları yerine getirenler atanmalıdır. Bunun için yönetim görevlerine atanacaklar için aranılan niteliklere uygun kanunlar çıkarılması atamaların belirli koşullara bağlanması, sakıncaları ortadan kaldıracaktır. Bunun sonucunda siyasal tercihler, yerini niteliğe bağlı atamalara bırakacaktır.

Milli Eğitim Şuralarında ve Kalkınma Planlarında Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi

Bakanlığın en yüksek danışma birimi olan Milli Eğitim Şurası bugüne kadar 15 defa toplanmıştır. Bu şuraların bazılarında eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin tavsiye kararlar alınmıştır. Bu şuraların yaptırım etkisi bulunmamaktadır. Kararları sadece tavsiye niteliği taşımaktadır.

Ülkenin eğitim sistemi ile ilgili sorunları ve çözüm önerilerini ortaya koyan Milli Eğitim şuralarının eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili birçok kez

öneriler, geliştirdikleri ancak bu önerilerin bugüne kadar uygulanmadığı dikkat çekmektedir.

Milli Eğitim Şuraları'nın eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesiyle doğrudan veya dolaylı ilgili olanları şöyle özetlenebilir (Dönmez, 1995: 31-33):

1- 2.10 Aralık 1946 yılında toplanan 3. Milli Eğitim Şurası'nda yöneticilerin bilgili, yönetim süreçlerini iyi bilmesi, gerekli yeterliğe sahip olması ve yönetimle ilgili bir eğitim alması vurgulanmıştır.

Aynı Şurada yönetici yetiştirilmesi amacıyla "Yönetken Enstitüsü veya Akademisi" kurulabileceği belirtilmiştir. Bu akademiye okullarda başarıyla çalışmış ve yöneticilik yeteneğine uygun öğretmenler seçilerek iki yıllık bir eğitim verilmesi düşünülmüş ve bu süre zarfında bu öğretmenlerin maaşlı izinli sayılarak sosyal haklarının korunması vurgulanmıştır.

2- 5.15 Şubat 1962 yılında toplanan 7. Milli Eğitim Şurasında yönetici yetiştirmek için Eğitim Bilimleri Akademisinin kurulması önerilmiştir.

3- 24 Haziran 4 Temmuz 1974 yılında toplanan 9. Milli Eğitim Şurasında eğitim yöneticiliğinin cazip hale getirilmesi üzerinde durulmuştur.

4- 1981 yılında toplanan 10. Milli Eğitim Şurasında Meslekte Esas Öğretmenlikte görüşünün artık geçerliliğini yitirdiği, öğretmenlik deneyiminin öneminin yadsınmadığı ancak uzmanlık alanı olan hizmetler için özel programlar yoluyla personel yetiştirilmesi gerektiği üzerinde durulmuştur.

5- 8.11 Haziran 1982 yılında toplanan 11. Milli Eğitim Şurası eğitim yöneticiliği konusunu biraz daha açarak birçok konuya açıklık getirmiştir.

Bu şurada eğitim yöneticiliği mesleğinin bir uzmanlık alanı olduğu, eğitim yöneticiliğine ne kadar sayıda gereksinim bulunduğu, eğitim yöneticisi olmak için hangi koşulları taşımak gerektiği ve eğitim yöneticisi yetiştirmenin uzun vadede planlanması konularında öneriler getirilmiştir.

6- Eğitim yöneticiliği konusu 27-29 Eylül 1993 tarihinde toplanan ondördüncü Milli Eğitim Şurasında genel konu olarak ele alınmış ve bu nedenle eğitim yöneticiliği konusu ilk defa bakanlık, düzeyinde bu kadar önemli görülmüştür.

27-29 Eylül 1993 tarihinde toplanan 14. Milli Eğitim Şurası eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda önemli tavsiye kararları almıştır. Ayrı bir önem sahip bu Şurada alınan tavsiye kararları ise şöyle özetlenebilir:

- 1- Uzmanlaşma esas alınmalıdır,
- 2- Üniversiteler bu görevi yerine getirmelidir,
- 3- Yükselmelere özen gösterilmelidir,
- 4- Eğitim yöneticiliği bölümünün içeriğini yönetim bilgisi oluşturmalıdır,
- 5- Meslekte esas öğretmenliktir ilkesinin çerçevesi daraltılmalıdır,
- 6- Hizmet öncesi ve hizmet içi kurslarda üniversitelerle işbirliği yapılmalıdır,
- 7- Varolan yöneticiler yeniden eğitim görmelidirler.

Görüldüğü gibi tavsiye kararları alan Milli Eğitim Şuraları eğitim yöneticiliği konularına özellikle 14. Şurada geniş yer ayırmıştır.

Öneriler somut ve gerçekçi olduğu halde alınan kararlar bugüne kadar hiç uygulanmamıştır. Özellikle 11. ve 14. şurada alınan kararlar bugün bile düşündüğümüz önerilerdir. Ancak Şuralarda alınan kararların uygulanmaması Şuraların önemini yitirmesine neden olmuştur. Şuraların komisyonlarında akademisyenler ülke gerçeklerine uygun yararlı çalışmalar yapıp uygulanacak politikalara ışık tutmak amacıyla yeni bilimsel bulgu ve yorumlar getirmişlerdir, ancak bu öneriler uygulama şansı bulamamıştır.

15. Milli Eğitim Şurası da 13-17 Mayıs 1996 tarihinde toplanmıştır. Bu şurada da eğitim yöneticiliği mesleği ile ilgili çeşitli tavsiye kararları alınmıştır.

Alınan bu kararlar şöyle özetlenebilir (Tekışık, 1996: 1):

- 1- Eğitim yöneticilerinin lisansüstü eğitimle yetiştirilmesi,
- 2- Yönetici adaylarının objektif olarak seçilmesi,
- 3- Milli Eğitim Akademisinin hayata geçirilmesi,
- 4- Eğitim politikalarında sürekliliğin sağlanması,
- 5- Değişmeyecek ulusal bir eğitim politikasının oluşturulması.

Görüldüğü gibi bu şuradaki tavsiye kararları da henüz uygulama fırsatı bulamamıştır, ancak şuranın en önemli yanı tavsiye edilen sekiz yıllık kesintisiz zorunlu ilköğretimin bir yıl sonra yasallaşarak yürürlüğe girmesi olmuştur. Kalkınma planlarında eğitim yöneticisi yetiştirme politikaları ise şöyle özetlenebilir (Çelik, 1990: 45-47).

Ülkemiz 1963 yılından itibaren planlı bir ekonomik politika izleyerek ulusal kalkınma planları hazırlamıştır. Ulusal kalkınma planlarının başarıyla uygulanması, yöneticilerin yöneticilik yeterlikleriyle yakından ilişkilidir (Peker, 1994: 11). Gerçekten toplumsal örgütlerin başarısında yöneticilerin büyük sorumluluğu vardır.

Hazırlanan ulusal kalkınma planlarından birinci beş yıllık kalkınma planında eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi önemli bir sorun olarak dile getirilmiştir. Diğer dört kalkınma planlarında ise yöneticilerin yetiştirilmesi konularına değinilmemiştir. 6. planda ise eğitim yönetimini iyileştirici önlemler alınması gereği vurgulanmıştır.

Kalkınma planlarında görüldüğü gibi eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi politikalarına yer verilmemiştir. Halbuki kalkınma eğitimle gerçekleşir. Eğitim sisteminin başarısı da eğitim yöneticilerine bağlıdır.

Toplumsal, ekonomik ve siyasal değişme ve gelişmelerin ardında kamu ya da özel kesim yöneticilerinin başarısı yatmaktadır (Peker, 1994: 11).

Eğitim yöneticiliği yapacak kişilerin özel olarak yetiştirilmesi gerekmektedir. Son yıllarda bütün üniversite mezunlarının branşlarına bakılmaksızın öğretmen yapılmaları eğitim yöneticiliği mesleğini karmaşa içine itmiştir. Çünkü eğitim yöneticiliği öğretmenlik mesleğine sahip herkesin yapacağı bir iş değildir.

Eğitime ilişkin yasalarda ise eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi, istihdamı, yükselmesi koşulları ile ilgili kesin ve açık olarak yasal bir metin bulunmamakta daha çok yönetmeliklerde yer almaktadır. Eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi temel politika olarak yasalarda yer almayınca yetiştirme biçimi de karmaşaya yol açmaktadır. Hizmet öncesi mi, hizmet içi eğitimle mi, veya başka bir kaynaktan mı yetiştirilmesi gerektiği açıklık kazanmalıdır.

Halen yürürlükte olan hizmet içi eğitim kurs ve seminerlerinin de her bakımından güçlendirilmesi, gelişmiş ülkeler düzeyindeki amaçlara ve gereksinimlere uygun biçimde düzenlenmelidir. Eğitim yöneticileri, amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak için, örgütsel etkililik ve yönetim süreçlerinin işlevleri açısından mutlaka hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim almaları gereklidir.

Lane ve arkadaşlarına göre, eğitim yöneticisi çevresinden ve özellikle öğretmenlerden daha çok bağlılık ve saygı bekliyorsa, yöneticilik eğitiminden geçmiş olmalıdır (Kaya, 1993: 249). Örgütsel değişme ve gelişmeler, toplumsal çevreye uyum hedeflere ulaşma çabası yöneticilerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesine bağlıdır.

Eğitim yöneticileri yetiştirme programları günümüzde üniversiteler tarafından yerine getirilmektedir. Bakanlık işbirliği yaptığı takdirde halen eğitim yöneticiliği bölümlerine lisans ve lisans üstü eğitim görenler sistem içinde değerlendirilebilir ve üniversiteler hizmet içi kurslarda etkin rol oynayabilirler.

Hizmet öncesi eğitim yöneticiliği çalışmalarını önemsemeyen eğitim sistemimizde, hizmet içi yöneticilik eğitimi çalışmalarının da yeterli olduğu, ve amaca uygun yapıldığı söylenemez. Bu nedenle üniversitelerle sürekli işbirliği yapılmalıdır.

Son yıllarda üniversitelerle işbirliği yapılarak lisans tamamlama programlarının açılmış olması eğitim sistemi içerisinde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi açısından önemli bir adım olarak görülmektedir. İki yıllık yüksek okul mezunu olarak bakanlığın çeşitli kademelerinde görev yapan yöneticiler, bu programlara devam ederek lisans diplomaları almışlardır.

Üniversitelerin Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesine İlişkin Çalışmaları

Çağımız çok önemli bilimsel ve teknolojik gelişmelere tanık olmakta, bu gelişmeler toplumsal kurumları etkileyerek bilimsel nitelikli bir toplum biçimi oluşumunu etkilemeye başlamıştır. Yeni bir toplum biçimi de yeni bir eğitim sistemini beraberinde getirmektedir.

Eğitim sisteminin bilgi toplumuna, değişim ve gelişmelere uyum sağlayabilmesi için yeniden örgütlenmesi, gereksinim duyulan insan gücünü ve yöneticileri yetiştirmesine bağlıdır.

Artık günümüzde eğitim yöneticiliği eğitiminin nitelikli bir eğitime dayandırılması gerekmektedir. Bu eğitim de ancak üniversiteler bünyesinde verilebilir.

Eğitim yöneticiliği bilim dalı ikinci dünya savaşından sonra gelişmeye başlamıştır. Ülkemizde de halen birçok üniversite bünyesinde lisans ve lisans üstü düzeyler de eğitim yöneticiliği eğitimi verilmektedir.

Ankara Üniversitesi Senatosu 31.8.1964 günü aldığı kararla ve MEHTAP raporunda sözü edilen öneriye uyarak sonradan adı Eğitim Bilimleri Fakültesi olacak olan eğitim fakültesini kurmuştur. Fakülte, amaçların gerçekleştirilmesine yönelik öğretmenlik, eğitim yönetimi ve teftişi sertifikası, lisans ve lisansüstü programlarına sahiptir (Kaya, 1993: 283).

Fakültenin kuruluş amacı gereksinim duyulan alanlarda öğretmen ve yönetici yetiştirmek, öğretmen ve yöneticilerin hizmet içinde yetiştirilmelerine katkıda bulunmak, eğitim yöneticisi ve teftişi alanında uzman yetiştirmek olmuştur.

Eğitim Yönetimi teftişi ve planlaması, bölümünün amaç ve işgörülerini Eğitim Fakültesi kataloğunda şöyle özetlenmektedir (Kaya, 1993: 284).

Bölümün amacı yönetim süreçlerini eğitim kurumları içerisine almak, eğitim çalışmalarını planlamak, gelişmiş ülkelerde özellikle II. dünya savaşı sonrası gelişen yönetim biliminin bulgularını eğitim kurumlarında uygulamak ve ortaya çıkan sorunları incelemektir. Bölümün diğer bir etkinliği de kamu kuruluşlarının her alanda gereksinim duyacağı genel yöneticileri lisans üstü çalışmayla yetiştirmek ve geliştirme programları uygulamaktır.

Eğitim yönetimi uzmanları da ilk defa bu bölümde lisans üstü ve doktora düzeyinde yetiştirilmiştir. Daha sonra 1982 yılında Hacettepe Üniversitesi eğitim fakültesi kurulmuş ve eğitim kurumumuzun gereksinim duyduğu eğitim yönetimi uzmanlarının lisans ve lisans üstü düzeyde yetiştirilmesi hedeflenmiştir.

Bu üniversitelerden sonra günümüze değin Gazi, İnönü, 9 Eylül, Yüzüncü Yıl, 18 Mart ve İzzet Baysal Üniversitelerine bağlı eğitim fakülteleri bünyesinde yer alan eğitim yöneticiliği ve deneticiliği programları açılarak lisans ve lisansüstü eğitim vermeye başlamışlardır. Bu bölümlerde okuyabilmek için üç yıl öğretmenlik yapmış olma koşulu aranmaktadır. Önceleri ilkökul öğretmeni alırken son yıllarda branş öğretmenlerini de almaya başlamışlardır.

Ancak lise sonrası bu bölümü bitirebilmek için dokuz veya onbir yıl gerekmektedir. Doktorların bile altı yılda mezun olduklarını düşünürsek, eğitim yöneticiliğini onbir yıl sonra bitiren lise mezunlarının hiç bir yönetim görevine yasal düzenlemelerde yer almadığı için atanmaması ve sistem içinde hiçbir öneme sahip olmaması düşündürücüdür. Bu nedenle bu bölümlerin kapatılması kararı, yeni bir düzenleme geliştirmek açısından önemli bir fırsat yaratmıştır. Bu fırsatın değerlendirilerek yeni yetiştirme programlarının geliştirilmesi gerekmektedir.

Artık uzmanlık alanı olan ve gelişmiş ülkelerde özel bir yetiştirme politikasına sahip olan eğitim yöneticiliği mesleği bakanlık düzeyinde gereken öneme kavuşturulmalıdır.

Sistemin etkililiğinin artırılmasında yöneticilerin görev ve sorumlulukları büyüktür. Sistemin etkililiği ve verimliliği önemli olunca eğitim yöneticilerinin yetiştirilmeleri de önem kazanmaktadır.

Eğitimi yönetimi alanında ilk doktora diploması Amerika Birleşik Devletleri'nde verilmiştir. Eğitim yönetiminin gelişip yerleşmesi ise ancak ikinci dünya savaşı sonrasında başlamıştır.

Ülkemizde de ilk doktora derecesi 1970 yıllarında verilmiştir. Eğitim yönetimi biliminin yerleşmesi uzun zaman aldığından Ankara ve Hacettepe Üniversitelerinde eğitim yönetimi alanında az sayıda insan 1980'li yıllara kadar doktora diploması almıştır. 1980'den günümüze değin ise doktora yapanların sayısı hızla artmıştır.

Doktora yaparak bakanlıkta üst düzey yöneticilik görevi alan mezunlar, eğitim sistemimizde yeni görüşlerin, yeni yaklaşımların oluşmasına ve yaygınlaşmasına yol açarak görevde kaldıkları süre içerisinde eğitim sisteminin yeniden değerlendirilmesini yapmaya çalışmışlardır.

Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesine Genel Bakış

Örgütsel gelişme ancak yönetim alanında yeterli bir biçimde eğitilmiş, yönetsel becerilere sahip bilgili, becerikli ve nitelikli yöneticilerle sağlanabilir.

Sürekli olarak değişen teknoloji, sosyal, ekonomik ve siyasal yapılar örgütler üzerinde gerekli değişikliklerin yapılmasını zorlamaktadır. Bu değişimlere toplumsal kurumları hazırlamada, ülkemizi çağdaş uygarlık düzeyine çıkarmada eğitim sistemine umut bağlanmıştır. Bu beklentiler ise ancak nitelik ve nicelik yönünde gereksinim duyulan eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ile sağlanabilir.

Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi içinde toplumumuzun ve çağdaş ülkelerin temel niteliklerine uygun yetiştirme politikalarının hazırlanması ve uygulanması önemli görölmektedir. Eğitim yöneticisinin sürekli ve nitelikli olarak yetiştirilmesi eğitimsel ve yönetsel gelişme ve değişimin dinamik bir parçasını oluşturur.

Bugün ülkemizde eğitim yöneticiliği için öğretmenlik formasyonu yeterli görölmektedir. Bunun sonucu olarak eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirilmeleri konusuna yeterince önem verilmemektedir.

Üst düzey eğitim yöneticilerinin yetiştirilmelerine, seçilme ve atanma koşullarına ait yasal düzenlemeler henüz yapılmamıştır. Eğitim yöneticiliği bakanlık düzeyinde bir meslek olarak görölmemektedir. Yönetici olmak için öğretmenlik yeterli olduğuna göre hizmet içi eğitim yoluyla eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi bakanlığın politikası olarak düşünölmektedir.

Halbuki günümüzde yöneticiliğin ve yöneticinin geliştirilmesi yönetsel başarılar için önemli bir sorumluluktur. Bu sorumluluk yöneticilerin hem kendilerine hem de kuruma karşı olması gereken bir sorumluluktur.

Günümüzde eğitim politikalarına karar veren makamlar politikacıdır, ancak bu politikaların uygulanması ise yöneticilerin yeterli eğitim almalarına ve yetiştirilmelerine bağlıdır. Yasalarda, plarlarda, programlarda, yönetmeliklerde yapılacak her değişiklik, yöneticilerin yetiştirilmesinde ve yeterliklerinde yapılacak değişikliklerle desteklenmediği sürece eğitim sisteminden beklenen ulusal hedeflere ulaşılması geç ve güç olacaktır.

Eğitim sisteminin başarısı eğitim yöneticilerinin başarılı olmasına bağlıdır. Sekiz yıllık kesintisiz zorunlu ilköğretim yasaları kabul edilerek 1997-1998 öğretim yılından itibaren uygulamaya konmuştur. Bu uygulama çağdaş uygarlık düzeyine ulaşmamız, yaratıcı, özgür düşünen bireyler yetiştirmemiz açısından önemlidir.

Yeni kuşağı yaratıcı bir biçimde eğitemezsek ve öğrencilere yaşamsal öneme sahip konularda düşüncelerini açıklama fırsatı veremezsek, önümüzdeki yüzyılda uygarlık düzeyini yakalamamız güç olacaktır. Bu amaçla sekiz yıllık kesintisiz zorunlu ilköğretime geçilmesi gelecek için yaşamsal bir öneme sahiptir.

Sekiz yıllık kesintisiz zorunlu ilköğretimin istenilen düzeye ulaşması, yerleşmesi ve başarılı şekilde uygulanması ise eğitim yöneticilerinin başarısına bağlıdır. Bu uygulamanın başarısı için eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi bir temel politika olarak ele alınmalı, daha önce üniversitelerde lisans ve lisansüstü düzeyde yetişmiş olanlardan yararlanılmalı, halen çalışmakta olan eğitim yöneticilerinin ise üniversitelerle işbirliği yapılarak hizmet içinde yetiştirilmeleri gerekli görülmektedir.

Sekiz yıllık kesintisiz zorunlu ilköğretim uygulamasını başarmak için bunu gerçekleştirecek yöneticileri yetiştirmek zorundayız. Yöneticiler bu çalışmada elbette tek başlarına yeterli olmayacaklardır. Bu çalışmada liderlik yaparak kamuoyunun, çevrenin, öğretmenlerin, öğrencilerin katkı ve destekleriyle uygulamayı başarılı kılabilirler.

Ders geçme ve kredi sisteminin başarısızlığa uğramasında diğer etkenlerin yanısıra eğitim yöneticilerinin büyük sorumluluğu olmuştur. Çünkü birçok eğitim yöneticisi tarafından yeterince önemsenmemiş, birçoğu da bu uygulamayı kavrayamamıştır.

Görüldüğü gibi yeniliklerin ve değişimlerin başarısı büyük oranda eğitim yöneticilerinin bilgi, beceri, tutum ve davranışı ile yönetsel başarısına bağlıdır.

Eğitim sistemimizin önemli noktalarında görev alacak eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine olan gereksinme, önümüzdeki yüzyılda giderek büyük önem kazanmaktadır. Özellikle bakanlık ve taşra örgütü üst düzey eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi yaşamsal öneme sahiptir.

Ülkede uzun vadeli eğitim politikalarının oluşmasında, eğitim planlarının hazırlanmasında, öğretim programlarının geliştirilmesinde, yenilik ve değişimlerin başarıyla uygulanmasında, toplumsal kurumlar ve çevre ile etkili iletişim ve etkileşimin sağlanmasında, sistemin sağlıklı ve geleceğe yönelik bütünlük içinde işleminde ve kurum içinde eşgüdümün sağlanarak kaynakların en iyi şekilde kullanılmasında büyük oranda eğitim yöneticilerin yeterlilikleri ve nitelikleri önemli görülmektedir. Bu açıdan yöneticilerin yetiştirilmeleri büyük öneme sahiptir.

Bakanlık üst düzey yöneticiliğe seçilme ve atanmada belirli koşullar aranması ve bu önemli görevleri başaracak nitelikte beceriye sahip yöneticiler alınması bir başka yerine getirilmesi gereken önemli zorunluluktur. Bunun için bakanlık üst düzey eğitim yöneticiliğine atanacaklardan yüksek lisans veya doktora yapma koşulu aranmalıdır.

Ülkemizde yönetim görevlerine atanmalarda ve yükselmelerde siyasal tercihlerin etkili olması nedeniyle eğitim yöneticiliği alanında yüksek lisans ve doktora yapmış eğitimciler sistem içerisinde yeterince değerlendirilememektedir.

1982 yılına kadar Bakanlığa bağlı kurumlarda doktora yapan yöneticilerin sayısı yok denecek kadar azdır. Bakanlıkta görev yapan bu yöneticilerde yanlış politikalar yüzünden başka kurumlara özellikle üniversitelere geçmişlerdir.

Günümüze değin eğitim yöneticisi yetiştirilmesi konusu Bakanlığın en az önemseydiği konulardan biri olmuştur. Bunun sonucunda eğitim yöneticiliğinin görev ve sorumlulukları, yetiştirilmeleri, seçilme ve atanma koşulları tam olarak belirlenememiştir.

Gerek hizmet öncesi, gerekse hizmet içi eğitim dönemlerinde yönetici yetiştirme politikalarının ciddi ve amacına uygun programla yürütüldüğü söylenemez. Eğitim politikalarında sık sık değişiklikler yapılmış ancak bunları uygulayacak yöneticilerin hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilmeleri üzerinde yeterli olarak durulmamıştır.

Daha öncede değindiğimiz gibi her türlü plan, program, yasalar ve yönetmeliklerin uygulanması eğitim yöneticilerinin çağdaş yönetim ilke ve teknikleri konusunda yetişmiş olmalarına bağlıdır. Yasalar ve yönetmelikler ne kadar iyi olursa olsun yöneticilerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesine önem verilmezse uygulamalar başarıya ulaşamaz (Ders geçme ve kredi sistemi uygulamasında olduğu gibi).

Başarı ve başarısızlığın temeli yöneticilerin niteliğine bağlıdır. Eğitim sisteminde başarısızlığın sorumluluğu yöneticilere yükleniyorsa, yöneticilerin yetiştirilmesi de Bakanlığın önemli sorumluluğu olmalıdır.

Yöneticinin yetiştirilmesini gerektiren nedenleri iç ve dış nedenler olarak iki bölümde açıklayan Başaran (1992: 118-119), özetle şunları ileri sürmektedir.

İç Nedenler:

1. Verimliliği sağlamak,
2. Çatışmayı önlemek,

3. İşgören uyumunu sağlamak,
4. İnfomal örgütlerden yararlanmak,
5. İşgöreni etkili kılmak,
6. İşgöreni doyumunu sağlamak,
7. İşgöreni yetiştirme programı hazırlamak,
8. Sürekli yenileşmeyi sağlamak.

Dış Nedenler:

1. Toplumsal gereksinimlerin artması,
2. Teknolojinin değişmesi,
3. Ekonominin karmaşık hale gelmesi,
4. İşgörenlerin örgütlü olması,
5. Kurumlar arası ilişkilerin karmaşıklaşması,
6. Yönetim biliminin gelişmesi, meslekleşmesi,
7. Örgütsel sorumluluğun artması.

Görüldüğü gibi yöneticilerin yetiştirilmesini gerektiren nedenler oldukça fazladır. Yöneticiler bu nedenlerden dolayı mutlaka yetiştirilmeli ve geliştirilmelidirler. En alt düzeyden en üst düzeye kadar, bütün eğitim yöneticilerinin uzun vadeli eğitim politikaları ve planları yapmaları ve bunları uygulayabilmeleri için yönetim alanında titizlikle yetiştirilmeleri gerekmektedir. Çünkü yöneticiler, yetiştirilmedikçe değişen koşullara uyumları zorlaşmakta, değişimlerde yetersiz kalmakta ve hatta değişmelere karşı direnmektedirler.

Yöneticinin yetersizliğinin örgütsel nedenleri şöyle özetlenebilir (Başaran, 1992: 121-122):

1. Yeterliliğin ötesinde bir yönetim görevine yükseltilmesi,
2. Örgütsel amaçların belirsiz ya da iyi algılanmamış olması,
3. Yapılan yardım ve rehberliğin yetersiz olması,
4. Yetersizliğin üst düzeyde görmezlikten gelinmesi,

5. Bulunduğu görevden daha yeterli olacağı bir görevin gösterilmemesi,
6. Görevin yeteneklerini geliştirmesine elverişsiz olması,
7. Liderlik ortamının elverişsiz olması,
8. Çevreden gelen isteklerin, yeterliliğin ötesine taşınması.

Ucea'ya göre eğitim yöneticilerinin yönetim görevleri için yetiştirilmelerine gerekçe olan gelişmeler şöyle özetlenebilir (Balcı, 1988: 3):

1. Tüm dünyada eğitimin öneminin artması,
2. Nüfus patlaması ve eğitim sorunlarının artması,
3. Bilimsel ve teknolojik gelişmenin artması.

Ülkemizde eğitim yöneticiliği alanında hizmet öncesi eğitim görme yasal hale getirilmelidir. Günümüzde eğitim yöneticiliği öğretmenlik mesleğinin bir başka alanı olarak görölmektedir. Yasal zorunluluk olmayınca sekiz üniversite bünyesinde mezun olan eğitim yöneticileri adayları, Bakanlık tarafından değerlendirilmemektedir.

Eğitim üst düzey yöneticilerinin bir çoğu kendi makamlarını ve statülerini korumak için hem yeni bir atama yönetmeliğine hem de hizmet öncesi eğitim alma koşullarına karşı gelmektedirler. Hizmet öncesi eğitim alma zorunluluğu getirildiği takdirde birçoğu yönetici olamayacaktır ve yönetime öğretmenlerin doğrudan atanması yolu zorlaşacaktır.

Bu nedenle halen görev başında olan üst yöneticiler kısa süreli olan hizmet içi eğitim etkinliklerine destek vermektedirler, ancak teknolojik ve bilimsel gelişmeler artık hizmet içi eğitimin önemini artırarak sürekliliğini gerekli kılmaktadır.

Ülkemizde eğitim yönetimi alanında düzenlenen hizmet içi eğitim kurs ve seminerler daha öncede belirttiğimiz gibi kısa sürelidir.

Ancak, bu kurslar ve seminerler ister kısa olsun ister uzun olsun, katılanların gelişme ve gereksinimlerine uyması gerekmektedir. Amaç, görevini yapabilecek ve planları uygulayabilecek bir düzeye gelmek olmalıdır; çünkü eğitimsel amaçlar, kurumun hedefleri, verilen bu kurslardan daha önemlidir. Bu nedenlerle verilen kurs ve seminerlerin değerleri tartışılabilir. Yöneticiyi uzun zaman görevinden uzaklaştıracak kursların yararı da tartışılabilir.

Eğitim yöneticisini hizmet içinde yetiştirmenin en güzel örneği olarak, yöneticinin kendi zamanı ve iş saatlerinin dışında olan akşam programlarıdır. Zaten üniversiteler gerek lisans, gerekse lisansüstü eğitimlerinin bir kısmını akşam programlarında vermektedirler.

Eğitim yöneticileri için üniversitelerle iş birliği yapılarak düzenlenebilecek olan akşam yetiştirme programları, yöneticinin öğrendiklerini anında uygulama olanağı yaratacaktır.

Öğrenilen bilgiler uygulamaya konmayınca hiç bir anlamı yoktur. Eğitim yöneticileri de öğrendiklerini eyleme geçirmediği sürece aldıkları kurs ve seminerlerin anlamı kalmaz. Akşam programlarıyla alınan yönetsel bilgi ve beceriler iş saatlerinde uygulanma fırsatı bulabilir ve alınan eğitimin bilgi düzeyinde kalmasını önleyebilir.

Gelecekte eğitim yöneticilerinin görev ve sorumlulukları günümüzdekilerden çok farklı olacağından yönetsel gelişme ve yetiştirmeye gereksinim vardır. Yani yapılacak çalışmalar geleceğe yönelik olmalıdır. Geleceğe ilişkin yapılacak çalışmalar, geleceğin yöneticileri olabilecekleri etkiler ve onların potansiyelini ortaya çıkarır.

Eğitim yöneticilerinin kendilerini yetiştirmelerine fırsat verilmelidir. Yetiştirme programı bütün yöneticileri aşamalı olarak kapsamalıdır. Programa dahil edilmeyen ancak kendini yetiştirmek isteyen yöneticinin çalışma isteğinin azalması

sonucunda da etkililiği ve üretkenliği azalma gösterebilir ve yeni görevleri üstlenmede, sorumluluk almada ve eğitimsel amaçlar doğrultusunda çalışmada daha az isteklilik görülebilir.

Eğitim yöneticilerin yetiştirilmesi iki yönlü olmalıdır. Birincisi Bakanlık düzeyinde eğitim yöneticiliği alanının önemsenmesi ve bu alanın desteklenmesi, ikincisi de eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi olmalıdır. Birinci de eğitim sistemimiz çağdaş düzeye ulaşır, ikincide de eğitim sisteminin bir öğesi olarak eğitim yöneticisi, gerekli bilgi, beceri, tutum ve davranışları öğrenir ve kendini yetiştirir.

Eğitim yöneticisinin yetiştirilmesinde tüm dikkatler yöneticinin üzerinde olmalıdır. Çünkü hedef, yöneticinin yeteneklerini ve gücünü tam anlamıyla geliştirip kullanmak ve başarıyı artırmaktır.

Eğitimsel amaçlara uygun olarak beklenen durum, eğitim yöneticilerinin kendi kendilerini yetiştirme doğrultusunda motive etmeleridir. Yani güdülenme önce eğitim yöneticisinin kendisinden gelmelidir. Kurumun zorlamasıyla yöneticinin yetiştirilmesi çabaları olumlu sonuçlar vermeyebilir.

Beklenen ve olması gereken, yetiştirme isteğinin önce yöneticiden gelmesi ve bu isteğinde kurum olanaklarıyla desteklenmesi olmalıdır. Çünkü kişi öğrenmeye hazır ve istekli değilse verilecek yetiştirme programlarının hiçbirisi amacına ulaşamaz. Yöneticilerin yetiştirilmesinde önce yönetici sorumlu olmalı sonrada kurum sorumlu tutulmalıdır.

Eğitim yöneticisi sürekli yaptıklarıyla kendini değerlendirmelidir, ancak kendini değerlendirip takdir etmesi tek başına yeterli değildir. Yaptıklarının daha üst düzeydeki yöneticiler ve sistem açısından da takdir edilmesi gereklidir.

Yöneticilerin seçilme, değerleme ve yetiştirilmeleri konusu, üst kademe yöneticilerinin çok yakın ilgisine gereksinme gösterir (Tosun, 1990: 421). Bu

nedenle üst düzey yöneticileri her zaman personelin kendilerini geliştirmelerine deneyim kazanmalarına yol gösterici olmalıdırlar. Üst düzey yöneticiler kendi yerlerine geçebilecek genç yöneticilerin yetiştirilmesi konusunda da kendilerini sorumlu tutmalıdırlar.

Bir yöneticinin görevini gerektirdiği gibi yaptığı konusunda en kuvvetli kanıt kuruluşun geleceğinin kendilerine güvenle teslim edilebileceği yetenekte kişiler yetiştirmiş olmasıdır (Tosun, 1990: 422).

Bizim eğitim düzenimizde bu durumun önemi yeterince anlaşılmış değildir. Üst düzey yöneticilerimiz gerek kendilerini gerekse diğer alt düzey yöneticilerinin yetiştirilmesi konusuna pek ilgi duymamaktadırlar.

Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda hizmet öncesi ve hizmet içinde akşam programlarının haricinde başka neler yapılabilir sorusuna şu yanıt verilebilir. Yine üniversitelerle işbirliği yapılarak sık sık konferanslar, eğitim programları ve seminerler yapılması düşünülebilir. Bu programlarda sorunlar tartışmayla, anlatmayla, pratik çalışmalarla ve diğer öğretim yöntemleri deneyerek belli oranda sonuç alınabilir. Sık sık yapılacak olan bu etkinliklerle bilimsel ve teknolojik gelişmelerin izlenmesi ve sisteme yansması mümkün olabilecektir.

Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi planlı olmalıdır. Öğretmenlerin yönetici olarak atanmaları kolay ve ucuz bir yoldur. Eğitim yöneticileri süreç içerisinde yönetsel amaçlar için yetiştirilmelidirler. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde var olan durum ile ulaşılması beklenen hedefler etkili şekilde planlanmalıdır. Hazırlanacak olan yetiştirme planı Ne, Nasıl, Ne zaman, Nerede, Kim öğretmeli, Öğretim süresi ne olmalı ve Hangi yöntemler kullanılmalı sorularına yanıt verebilmelidir:

Eğitim üst düzey yöneticilerinin yetiştirilmesi eğitim sisteminin yapı ve işleyişleri ile toplumda oynadıkları role karşı duyarlı hale gelmelerini sağlar, çünkü

üst düzey yöneticinin yapıyı oluşturma ve değiştirme yetkileri vardır ve bu değişimden kendileri de etkilenecektir.

Eldeki üst düzey yöneticilerin performanslarının iyileştirilmesi, gelişimleri için gerekli imkanların verilmesi, kurum içinde yönetimin devamlılığının sağlanması, yönetimin yetiştirme programını yapmasını zorunlu hale getirmektedir. Bu program gelecekteki gereksinim duyulan etkili eğitim yöneticilerini yetiştirici nitelik taşımaktadır.

Hemen hemen tüm dünya ülkelerinde eğitim yöneticilerini yetiştirmenin gereği ve önemi anlaşılmış durumda ve bu iş giderek daha ciddi tutulmaktadır (Balcı, 1988: 48).

1950 yılından bu yana yöneticiliğin gelişmesinde büyük değişiklikler yaşanmasına rağmen ülkemizde eğitim yöneticiliği meslekleşmemiştir ve kabul görmemektedir. Varolan yapıyı koruyarak eğitim sistemimizi 21. yüzyıla hazırlamak çağdaş yönetim anlayışına uymamaktadır. Bu geleneksel anlayış hem sistemin değişen ve gelişen koşullarına uyumunu zorlaştırmakta hem de geleceğin yöneticilerini oluşturmada bir engel oluşturmaktadır.

Tutucu eğitim örgütleri, lider yönetici yetiştirme girişimine yanaşmazlar. Merkez yöneticileri yeterli olunca, merkez dışındaki birimleri iyi işletebileceğini kabul ederler (Bursalıoğlu, 1994: 217).

Türk eğitim sisteminde, üst düzey yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunu üzerinde açık ve belirli bir politika geliştirilemediği için yöneticilerin çağdaş yönetim tekniklerine göre eğitilmeleri mümkün olmamaktadır.

Belirli bir yetiştirilme politikası olmamasına rağmen halen uygulamada bu yöneticiler görev yapmaktadırlar. Bunların büyük çoğunluğunun yönetim konusunda

eğitim görmemiş olmaları sorunların belirgin bir biçimde ortaya çıkmaları sonucunu doğurmaktadır.

şu halde sorun, sadece yenileri yetiştirmek değil, işbaşındakileri de geliştirmek olmak üzere iki yanlıdır (Bursalıoğlu, 1994: 217). Ciddi ve nitelikli bir yetiştirme eğitimi, yönetimin daha etkili ve verimli çalışmasını sağlayacağı gibi, yönetimin çeşitli siyasal etkilerden ve baskılardan uzak ve yansız bir biçimde etkin çalışması sonucunu da getirecektir.

Eğitim sisteminin etkili bir biçimde işlevini sürdürmesi için üst düzey yöneticilerin bilgili, yetenekli ve seçkin kişiler olmasını sağlamak gerekmektedir.

Eğitim Yöneticisi yetiştirmek amacıyla yapılacak çalışmalardan ilki üniversitelerin eğitim yönetimi ve denetim alanında lisans ve lisansüstü eğitim gören kişilerden yararlanılması, ikincisi halen görevde bulunan eğitim üst düzey yöneticilerinin üniversitelerle işbirliği yapılarak uzun dönemli nitelikli bir hizmet içi eğitimden geçmelerinin sağlanması, üçüncüsü ve en önemlisi de Bakanlığın eğitim yöneticiliği mesleğini önemsemesi ve yöneticilerin yetiştirilmesi konusunda temel bir politika oluşturması gerekli grlmektedir.

Temel bir politika olarak yöneticilik eğitiminin benimsenmesi eğitim yöneticilerinin yönetimsel alanda yetişmesini, yönetim süreçlerini uygulamasını, bilgi beceri ve yeteneklerini geliştirmesini sağlayacaktır.

Ülkemizin gümrük birliğine katılımıyla başlayan Avrupa Topluluğuna tam üyelik sürecinde bütün kurumlarda olduğu gibi eğitim yöneticilerinin de Topluluk eğitim sistemine uyum sağlayacak şekilde yetiştirilmesi konusu giderek önem kazanmaktadır. Bu amaçla eğitim sistemimizin geç kalınmadan yeniden biçimlenmesi ve uygun bir politika izlenmesi gereklidir.

Uygun bir politika izlenmesi, yönetimin daha etkili ve verimli çalışmasını sağlayacağı gibi, yönetimin çeşitli siyasal etkilerden uzak ve yansız biçimde hizmet görmesi sonucunu ortaya çıkaracaktır. Çünkü yöneticiler buldukları makamlarda görevlerinin gereği bir ülkenin ekonomik, sosyal ve toplumsal yaşamında önemli görev ve sorumluluk üstlenmişlerdir. Bu sorumluluklarını eyleme dönüştürebilmeleri için de yönetim konusunda ülke gerçeklerine uygun eğitim görmeleri zorunlu olmaktadır. Eğitim ve yetiştirme programları da buna göre düzenlenmelidir.

Eğitim programları amaçlara, gereksinimlere ve değişen durumlara uygun hazırlanmalı ve üniversite tarafından verilmelidir. Bilimsel özellik taşımadığı zaman yarar getirmeyebilir. İyi planlanmış ve bilimsel nitelik taşıyan programlar katılanların ilgisini de çekebilir ve bu durum etkililiği artırır.

Eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitimlerini yapmak yasa ve yönetmeliklere göre hem bakanlığın hem de eğitim yöneticisi yetiştiren üniversitelerin görevidir. Bakanlığın bu görevini yapması için öncelikle yeni bir tüzük hazırlanmalıdır. Eğitim yöneticisi olacak adayların seçimi, hizmet öncesi eğitimleri, adaylıkları, yönetim görevlerine atanmaları, başarılarının değerlendirilmeleri ve değişen durumlara uyumunu sağlayacak sürekli hizmet içi eğitimleri için bir politika oluşturulmalı ve yasalaşmalıdır.

Milli Eğitim Bakanlığında personelin geliştirilmesi, personel yönetimi birimi dışında, Hizmet İçi Eğitim Daire Başkanlığı tarafından yürütülmektedir. Ancak bu hizmetlerin çağdaş örgütlerdeki personel yönetimi ilkelerine tam olarak uyduğu ve yetiştirme girişimlerinin tüm gereksinimlerini karşılayacak düzeyde olduğu söylenemez.

Milli Eğitim Bakanlığı geçmişte Ulusal Kurtuluş Savaşında öğretmenlerin üstlendiği onurlu görevler ve Ulu Önder Atatürk'ün "Ulusları kurtaranlar, yalnız ve ancak öğretmenlerdir", "Öğretmenler yeni nesil sizin olacaktır" sözleriyle öğretmenlik mesleğine verdiği önemi de dikkate alarak yönetim ve uzmanlık dahil

her tür eğitim hizmetinin öğretmenler tarafından gerçekleştirilebileceğini benimsemiştir.

Dönemin koşullarına uygun olan bu anlayışın yönetim ve uzmanlık alanlarının gelişmesiyle artık değişmesi meslekleşme ve örgütsel etkililik açısından önemli görülmektedir. 1990 yılına kadar süren bu anlayış 14. Milli Eğitim Şurasından sonra tartışılmaya başlanmıştır. 14. Milli Eğitim Şurası'nda bu anlayışın öğretmenlik mesleğinin ve örgütün gelişmesinin bir engeli olduğunu ve bu geleneksel anlayışın daha yumuşak bir yorumlamasının gerekliliği vurgulanmış ve konu olarak eğitim yöneticiliği alınmıştır. 15. Milli Eğitim Şurası'nda yine eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi üzerine öneriler geliştirmesi artık sözünü ettiğimiz geleneksel anlayışın bakanlık düzeyinde de etkililiğini kaybettiğini göstermektedir.

14. ve 15. şuralarda alınan bu kararların bakanlıkça uygun görülerek uygulanması, gelecekte kurumun personel yetiştirme politikalarında önemli değişmelerin olacağını göstermektedir. Bakanlığın artık yeni modeller arayışı kaçınılmaz olacaktır.

Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın dördüncü alt problemi, **“Türkiye Eğitim Sisteminde Eğitim Yöneticilerinin Seçilme ve Atanma Koşulları Nasıldır?”** biçiminde düzenlenmiştir. Alt probleme yanıt bulmak amacıyla ilgili alanyazın taranmış, elde edilen veriler analiz edilmiştir.

Örgütler, insanların gereksinimlerini karşılamak için kurulurlar ve ellerinde bulunan madde ve insan kaynaklarını en etkili ve verimli biçimde kullanarak amaçlarına ulaşmaya çalışırlar. Örgütlerin bu amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için, yöneticilerinin bilgi, beceri, tutum ve davranış yeterliliğine sahip olması gerekmektedir.

Yöneticiliğin artık doğuştan kazanılan bir yetenek olmadığı, başarı için yönetimsel bilgi, beceri ve yöntem bilgisi ile bunları yerinde ve zamanında kullanabilme yeterliliğinde olunmasının gerektiği kaçınılmaz bir olgu olmaktadır.

Bu yeterliliği hizmet öncesinde almayan eğitim yöneticileri görevi sınanma yolu ile öğrenmekte, bunun sonucunda amaçlara ulaşmada gecikmeler olmakta ve kurum zarara uğramaktadır. Hiç yüzmeyen birini denizin ortasına atıp yüzmeyi sınavarak öğrenmesini istemek bu kişinin yaşamının sona ermesi anlamı taşır.

Eğitim yöneticiliği görevlerine seçilme, atanma ve yükselmelerde hizmet öncesi eğitim durumlarını ve başarılı meslek kıdemlerini dikkate almak ve gerekli bilgi, beceri, tutum ve yönetimsel yeterlik aranması temel ilke olmalıdır. Atama politikalarının böyle bir ilkeye dayandırılması yöneticilerin görevde kalma güvencelerini artırır.

Türkiye Eğitim Sisteminde eğitim yöneticilerinin seçilme ve atanma koşulları konusunda karşımıza iki boyutlu bir durum çıkarmaktadır. Birinci boyutu seçilme ve atanma koşulları henüz yasalarla belirlenmeyen merkez örgütündeki üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. İkinci boyutunu da taşra teşkilatındaki il ve ilçe milli eğitim müdürleri ve yardımcıları ile şube müdürleri ve her derecedeki örgün ve yaygın eğitim kurumları yöneticileri oluşturmaktadır.

Taşra teşkilatındaki eğitim yöneticilerinin seçilme ve atanmasına dair yasal düzenlemeler mevcuttur ama bu atamalarda da halen sorun yaşandığı söylenebilir. Bu nedenle merkez ve taşra teşkilatlarındaki eğitim yöneticilerinin seçilme ve atanma koşullarının her iki boyutuna da bu çalışmada değinilmiştir.

Üst yöneticiliklerine atanma sorunu her ülkede özellik gösteren bir konudur. Konu çok yönlü bir sorundur. Bu sorunun kaynağını da politik atamalar oluşturmaktadır.

Siyaset ve yönetim birbirleriyle çok yakın ilişkileri olan iki oluşumdur. Bu ilişki Aristo'ya kadar uzanan bir geçmişe sahiptir ve evrenseldir (Varış, 1995: 169). Çin imparatorluğunun başlangıcından beri politik hizmetlerde görev yapacak kişiler özenle seçilir ve eğitildikten sonra bu görevlere atanırlardı. Eski yunan filozofları da politik yaşamda ortaya çıkan sorunları eğitim sistemine bağlamışlardır.

Devletlerin yönetim biçimleri ile eğitim sistemleri arasında sıkı ilişkiler vardır. Bir toplumdaki eğitim girişiminin amaçları, görevleri ve yapısından, o toplumun nasıl yönetildiği anlaşılabilir (Bursalıoğlu, 1994: 218).

Demokratik ülkelerde seçimle iş başına gelen siyasal partiler kendi tüzükleri ve programlarını uygulamaya koyarlar. Bu programların uygulanabilmesi içinde bazı üst düzey görevlere partinin düşünce ve görüşlerine uygun kişileri getirmek eğilimindedirler. Bu nedenlerden dolayı yapılan atamalar ülkeden ülkeye farklı tepkilere yol açmaktadır. Ülkenin büyüklüğüne ve gelişmişlik düzeyine göre bazı farklılıklar gözlenmektedir.

Az gelişmiş ülkelerde yöneticilik makamları sınırlı fakat önemlidir. Gelişmiş ülkelerde ise yöneticilerin geniş yetkileri vardır ve karar alma yetkilerine sahiptirler. Ancak ister gelişmiş, ister az gelişmiş ülke olsun her ülkede yöneticiye gereksinim vardır ve bu yöneticiler mutlaka nitelikli ve yetenekli olmalıdır.

Yöneticiliğe seçilme ve atanma gelişmekte olan ülkelerin bir çoğunda politik etki altındadır. Bu ülkelerde her iktidar değişikliğinden en çok etkilenenler yöneticilerdir. Gelişmekte olan ülkelerde politik mevkilerde bulunanlar hükümet değişikliklerinde görevi terk ederler. Bu makamlar emekliliği olan görevler değildir (Tortop, İsbir ve Aykaç, 1993: 144).

Gelişmiş ülkelerde ise politik atamalara çok az rastlanmaktadır. Hükümet değişikliklerinde sadece birkaç üst düzey yönetici değişmektedir. Bunun nedeni de politik değildir. Bakanlar kendisiyle beraber çalışacak birkaç üst düzey yöneticileri

çalışmanın etkililiği ve uyumu açısından seçmektedirler. Bazı gelişmiş ülkelerde üst düzey yönetici atamalarına ait uygulamaları Ergun ve Polatoğlu (1988: 247-251), Tortop, İsbir ve Burhan Aykaç (1993: 144) şöyle özetlemektedir:

Amerika Birleşik Devletleri: 1883’de “Yağma” sistemi uygulanmaya başlanmış, iktidara gelen siyasi parti kendi memurlarını işbaşına getirmiştir. Daha sonraları çıkarılan başka bir yasa ile “Yağma” sistemi bırakılmış ve yerine “Yarışma” sistemi getirilmiş ve günümüze değin de bu uygulama sürmüştür.

İngiltere: 19. yüzyılın ortalarına kadar hizmete almada adam kayırma sistemi uygulanmıştır. Bu sistem yönetimde etkililiği ve verimliliği düşürdüğü için daha sonra terk edilmiştir. Günümüzde İngiliz sistemi yeterlik ilkesine dayanan ve yönetim politikanın karıştırılmadığı örnek bir sistemdir. Hükümet değişikliklerinde sadece bakanlık danışmanları değiştirilmektedir.

Fransa: Fransa’da üst düzey yöneticiliklere atanmak için kısa adı ENA olan Ulusal Yönetim Okulu’nu bitirmek gereklidir. Bu okul siyasal açıdan yansızdır. Giriş sınavlarında da siyasal etki yoktur. Fransa’da siyasal etki altında olduğu belirlenenler yükselme şansını kaybederler. Hükümet değişikliklerinde sadece müsteşarlar değişmektedir. Bunun nedeni de bu konumların bakana yakın olmasıdır. Diğer atama ve yükselmelerde yeterlik ilkelerine uyulmaktadır.

Almanya: 1953 yılına kadar atamalarda siyasal etkiler kendini göstermiştir. 1953 yılından sonra çıkarılan personel yasası ile liyakat ve yarışma sistemleri başlatılmıştır. Günümüzde çok belirgin bazı politik konumlar dışında politik atamaya hiç rastlanmaz. Bazı önemli kadrolar yasama organı tarafından doldurulmakta ancak bunlarda hükümetin etkisi görülmektedir. Gerek görüldüğü zaman devlet ve bakanlık müsteşarları değiştirilmektedir.

İsveç: Hükümet değişikliklerinde sadece müsteşarlar değişmektedir. Temelde Amerika Birleşik Devletleri sistemine benzemektedir. Bazı önemli görevlere

yöneticiler geçici olarak atanırlar, fakat bu atamalar planlı ve yerli yerinde yapılmaktadır. Atamalarda nitelik ve liyakat ilkeleri uygulanmaktadır. Valiler ve bazı adalet görevlileri görevlerinden alınabilirler ancak bir defa atanan yöneticiler emekli oluncaya kadar görevlerinde kalırlar.

Belçika: Biçimsel olarak görevler politik değildir. Görevlerin süresi hükümetlerin süresine bağlı değildir. Atamalar anlaşmaya göre yapılmaktadır. Bu ülkede yöneticiler emekli oluncaya kadar görevlerinde kalabilirler.

İtalya: Siyasal partiler üst düzey yöneticilerin atamasında etkili olmaktadır. Atamalarda siyasal etkilere rastlanmaktadır.

Örneklerden de görüldüğü gibi çağdaş ve gelişmiş ülkelerde yöneticiler hükümet değişikliklerinden çok fazla etkilenmemektedirler. Yani bir ülkenin gelişmişliği ile yöneticilerinin durumu arasında sıkı ilişkiler vardır. Bu ülkelerde yönetim makamları politik değildir. Yönetime seçilme, atanma ve yükselme belirli yeterlik ölçütüne dayanınca bu makamlar tamamıyla belirli bir niteliği başarıyı ve eğitimi gerekli kılmaktadır.

Ülkemizde de eğitim yöneticilerinin eğitim alanında olduğu kadar yönetim alanında da başarılı bir eğitim almaları gereklidir. Yasal bir düzenleme olmadığı için yönetim kadrolarına öğretmenler atanmaktadır, ancak yapılan araştırmalar göstermiştir ki bu yöneticilerimiz başarılı olamamaktadırlar. Bu sorunun çözümü için gelişmiş ülkelerde uygulanan yeterlilik ve başarıyı, yeterliği esas alan yasal bir seçilme ve atanma koşulu getirilmelidir.

Ülkemizde iktidara gelen siyasal partilerin Anayasa'ya ve milli eğitimle ilgili çıkarılan kanunlara ve ilkelere göre eğitim politikalarını oluşturmaları, hatta bu politikaları uygulayacak ve Bakana yakın üst yöneticileri seçmeleri de doğal karşılanmaktadır, ancak bu seçim eğitimin amaçlarına, politikalarına zarar vermeyen ve başarılı yöneticileri güvence altına alıcı ve koruyucu bir seçim olmalıdır. Politik

düşüncelerinden dolayı göreve uygun olmayanları görev yapamayacakları basamaklara getiren iktidarlar, bu atamaların neden olacağı zararı da hesaba katmak zorundadırlar.

Eğitimin sosyal ve politik bir girişim oluşu, yöneticinin değer sisteminde politik öğelerin bulunmasına izin vermez (Bursalıoğlu, 1994: 220). Politik davranan yönetici sadece yukarıyı memnun etmek için çalışır. Kaya (1993: 223-224)'nın yaptığı bir araştırmada eğitim yöneticilerinin genellikle politik davrandıklarını göstermektedir.

Politik davranışlar politik atamalar nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Yönetici atamalarında siyasal amaçlı tercihler, isteklere ve beklentilerin artmasına neden olabileceği gibi sadece görevini yapmaya çalışan başarılı yöneticileri de politik davranış içerisine itebilmektedir.

Yasal düzenlemelerde üst düzey eğitim yöneticilerinin atanmasına ilişkin yapılan ilk düzenleme 1933 yılında yürürlüğe giren 2287 sayılı "Maarif Vekaleti Merkez Teşkilatı ve Vazifeleri hakkında Kanun"la üst yöneticiliklere atanmada uyulması gereken bazı koşulların getirilmesidir. Bu kanunun 24. Maddesinde "Müsteşar, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanı, Teftiş Kurulu Başkanı, 1452 sayılı kanundaki A serisine dahil milli eğitim memurları arasından Bakanın teklifi üzerine müşterek kararname ve Cumhurbaşkanının onayı ile atanırlar, Kanunun 25. maddesinde ise "Talim ve Terbiye Kurulu üyeleri ve Genel müdürler, 1452 sayılı kanunun altıncı ve daha yüksek derecedeki milli eğitim memurları arasından Bakanın teklifi üzerine müşterek kararname ve Cumhurbaşkanının onayı ile atanırlar" hükümleri getirilmiştir.

Bu koşullar, 1939 yılında yürürlüğe giren 3656 Sayılı Kanunla yürürlükten kaldırılmıştır. Bu tarihten günümüze kadar üst düzey yöneticiliğe seçilme ve atanma ile ilgili kapsamlı bir yasal düzenleme getirilmemiş sadece 657 sayılı Devlet

Memurları Kanununun ikinci maddesiyle üst düzey yöneticilerin atanmasına ilişkin bazı ilkeler belirlenmiştir. Buna göre (Pınar, 1996: 36):

Madde 2- Bu kanun, Devlet memurlarının hizmet şartlarını, niteliklerini, atanma ve yetiştirilmelerini, ilerleme ve yükselmelerini, ödev, hak, yüküm ve sorumluluklarını, aylıklarını ve ödeneklerini ve diğer özlük işlerini düzenler.

Bu kanunun uygulanmasını göstermek veya emrettiği hususları belirtmek üzere tüzükler çıkarılır. Bu kanun da öngörülen yönetmelikler Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulur.”

Devlet Memurları Kanunu'nun bu maddesi gereğince 19.4.1983 tarih ve 83/6525 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile “Devlet Memurlarının Yer Değiştirme Suretiyle Atanmalarına İlişkin Yönetmelik” çıkarılmış ve bu yönetmelik bazı değişikliklerle halen yürürlüktedir.

Yine 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ile 3797 sayılı “Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun” hükümlerine dayanılarak Milli Eğitim Bakanlığı tarafından 01.09.1995 tarih ve 310 sayılı Talim ve Terbiye Kurulu kararı ile “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurum Yöneticileri Atama Yönetmeliği” çıkarılmıştır.

Bu yönetmelik bakanlığa bağlı her derecedeki ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumları yöneticileri ile bu görevlere atanacaklarla ilgili iş ve işlemleri kapsamaktadır.

14 Haziran 1973 tarihli ve 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nun 45. maddesinin son fıkrasına göre “Her derecede ve türdeki eğitim, öğretim ve yönetim görevlerine, hangi seviye ve alanda öğrenim görmüş olanların ne gibi koşullarla seçilecekleri yönetmelikle düzenlenir” hükmü vardır. Bu kanunda sözü edildiği halde halen ülkemizde eğitim yöneticilerinin seçimi ve atanması ile ilgili yasal düzenlemeler yapılmamıştır.

Bu düzenlemeler yapılmayınca ve buna göre hizmet öncesi eğitim görme koşulu aranmadığından iktidara gelen siyasi partiler “Meslekte Esas

Öğretmenliktir” ilkesine uygun olarak meslek yerine, partilere ve politikacılara hizmeti tercih eden deneyimsiz kimseleri yönetim görevine getirme politikası yürütmüşlerdir. Bu durum merkez örgütünün havasını bozmakta, mesleğinde başarıyla yükselen ve gösterdiği başarıyla yerinde kalmak isteyen yöneticileri de son derece rahatsız ederek verimin düşmesine neden olmaktadır.

Eğitim sorunlarımıza etkili çözümlerle yaklaşmak ve eğitim düzenimizi değişimin ve teknolojinin getirdiği düzeye kavuşturmak için uzun vadeli politikalar gereklidir. Her ne kadar eğitim politikalarını iktidardaki siyasi partiler belirlese de bu politikalar oluşturulmadan önce üst düzey yöneticilerin bilgi ve birikimlerinden yararlanılır ve politikalar bu yöneticiler tarafından biçimlendirilir. Bu nedenle üst düzey yöneticilerin her iktidar döneminde sık sık değiştirilmesi, uzun vadeli eğitim politikalarının saptanmasını, ve uygulanmasını engellemektedir.

Atama ve yükselmelerin belli kurallara bağlı olmaması üst düzey yönetici atamalarını politik hale getirmiş, bu göreve gelenlerin iktidar partisiyle yakın ilişki kurmasına neden olmuştur. Bu nedenle yöneticilik görevlerine atanmada iktidar partisiyle ilgili yakın ilişkiler önemli rol oynamaktadır. Eğitim yöneticilerimiz aynı zamanda devlet memuru oldukları için yasalara göre yansız ve siyasal etkilerden uzak olmaları gerekir.

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 7. maddesi memurların tarafsızlık ve devlete bağlılık görevlerini şöyle belirtmiştir (Pınar, 1996: 40):

Madde 7-“Devlet memurları siyasi partiye üye olamazlar; herhangi bir siyasi parti, kişi veya zümrenin yararını veya zararını hedef tutan bir davranışta bulunamazlar; görevlerini yerine getirirken dil, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep gibi ayırım yapamazlar; hiçbir şekilde siyasal ve ideolojik amaçlı beyanda ve eylemde bulunamaz ve bu eylemlere katılamazlar.”

T.C. 1982 Anayasası'nın 23.7.1995 tarihli ve 4121 sayılı kanunla değişik 68. maddesi gereğince:

Madde 68-Hakimler ve savcılar, sayıştay dahil yüksek yargı oranları mensupları, kamu kurum ve kuruluşlarının memur statüsündeki görevlileri,

yaptıkları hizmet bakımından işçi niteliği taşımayan diğer kamu görevlileri, silahlı kuvvetler mensupları siyasal partilere üye olamazlar”.

Bu yasaklayıcı hükümler kamu görevlilerinin yansızlığını sağlamak, politikadan uzak tutmak ve görevini işin gereğine göre yapmak amacını taşımaktadır; ancak bu anlayış politikanın eğitime girmesi nedeniyle terk edilmiştir. Yönetici-politika ilişkisi nedeniyle bazı üst düzey yöneticiler yanlış olarak açıkça belli partilerin adamı haline gelmektedirler.

Kanunlarda getirilen bu yasaklar kamu görevlilerinin siyasal eylem ve davranışlarına getirilmek istenen kısıtlamalardır. Bu kısıtlamalarda amaç, kamu görevlilerinin yansızlığını sağlamak, memurları görevlerinde güvence altına almaktır. Ancak kanunların uygulanmaması ve atamalarda nitelik koşullarına uyulmaması nedeniyle partilere hizmet eden yöneticilerin sayısı artarak yönetimin tarafsızlık ilkesi temelden sarsılmaktadır. Üst düzey atamalarda Devlet Memurları Kanunu'nun 68. maddesindeki nitelik koşuluna uyulmayarak daha çok siyasi yakınlık ölçütü uygulanmaktadır.

Belirli bir görev için daha yetenekli ve uygun kimseler varken siyasal çıkarlar açısından daha yararlı olacağı düşünülen kişinin tercih edilmesi, çağdaş personel yönetimi ilkelerine aykırı düşmektedir.

Çağdaş personel yönetimi ilkeleri etkili bir yönetimin temelidir. Geleceğe yöneliktir ve yansız davranan yönetici için yol göstericidir. Belli başlı çağdaş personel yönetimi ilkelerinin yöneticiler açısından önemi aşağıda açıklanmaktadır.

Yeterlik İlkesi: Yeterlik (liyakat) görevi başarıyla yapabilme gücüdür. Yeterliğin temelinde bir “hak etme” kavramı vardır (Canman, 1995: 16). Yeterlik deyimine iki türlü bakılmaktadır. Geniş anlamda, belli özellikleri taşıyan bir personel sistemini belirtir, dar anlamda ise işe en uygun adamın seçilmesi olarak tanımlanabilir (Tutum, 1979: 18).

Geniş anlamda yeterlik kamu görevlerine girişte ve hizmet içinde yükselmede; karşılaştırma, uygunluk ve başarı ölçütlerine uyulması, çalışma koşullarının hizmetin etkililiğine göre düzenlenmesidir. Bu ilkeye göre seçilme ve görevde yükselmelerde doğrudan doğruya yetenek ve başarı derecesi göz önünde bulundurulmaktadır.

Tutum (1979: 19)'a göre yeterlik sisteminin temel dayanakları şöyle özetlenebilir:

- 1- İlerleme ve yükselmelerde tek ölçüt yetenek bilgi ve beceriler olmalı, herkese bu fırsat eşit olarak verilmeli,
- 2- Kamu görevlileri siyasal yönelim, ırk, renk, cinsiyet vb. ayrımlar görmemeli,
- 3- Eşit değerde işgörelere eşit ücret ödenmeli,
- 4- Kamu görevlileri kamu yararı bilincine sahip olmalı,
- 5- İnsangücü etkin ve verimli biçimde kullanılmalı,
- 6- Kamu görevlileri gösterdikleri başarıya göre görevde kalabilmeli,
- 7- Öğrenim ve eğitim sağlanmalı,
- 8- Kural dışı emirlere, partizan amaçlı baskılara karşı korunmalıdır.

Dar anlamda yeterlik ise, işe en yetenekli ve başarılı elemanların seçilmesidir. Açılacak kadrolar için yeterli duyulma, başvurma fırsatı verilmesi, aranan koşulların gerçekçi olması, yeteneğe göre sıralama yapılması anlamı taşımaktadır.

Her iki anlamda da yeterlik ilkesinin dayandığı varsayımlar şöyle özetlenebilir (Tutum, 1979: 21):

- 1- Kamu kesiminde verimlilik düzeyi büyük ölçüde görevlilerin yetenekli ve yeterli oluşuna bağlıdır,
- 2- Kamu görevlileri siyasal tercihler ile uğraşmazlar ve değer yargılarında bulunmazlar,
- 3- Yeterlik yarışma kavramına dayanır.

Yeterlik ilkesi, tarafsızlık ve eşitlik sağlar (Bursalıoğlu, 1994: 221). Çağdaş personel yönetiminin temel ilkelerini oluşturan yeterlik ilkesine, eğitim sistemimizde işlerlik kazandırılmamıştır. Yönetici atamaları gereksinime göre değil politik etkenlere dayalı olarak yapılmaktadır. Görevde yükselmelerde başarı ve yetenek dereceleri göz önünde bulundurulmamaktadır. Üst düzey yönetici atamalarında Devlet Memurları Kanunu'nun 68. maddesindeki nitelik koşuluna uyulmamış ve daha çok siyasal yatkınlık ölçütleri uygulanarak ve kıdem ilkesi bir yana bırakılarak öznel değerlendirme yapılması ön plana çıkarılmıştır.

Kariyer İlkesi: Kamu kesiminde kariyerin anlamı devlet memurluğunun bir meslek haline getirilmesidir. Amacı, yetenekli kişileri hizmete çekmek ve hizmette tutmaktır (Canman, 1995: 18). Burada amaç hizmette etkinliği artırmaktır. Kariyer ilkesi çeşitli ayırımlara göre sınıflandırılmış ancak bunlar arasında en yaygın olarak, işe ve kişiye ağırlık verilen kariyer sistemleri kabul görmektedir.

1- İşe yönelik kariyer sistemi: Bu sistemde kişi atanacağı görevin ya da kadronun gerektirdiği tüm nitelikleri hizmete girmeden önce kazanmış olmalıdır (Tutum, 1979: 24). Yani kişinin önceden kazandığı deneyim ve özel yetenekler büyük önem taşımaktadır. Önemli görülen nokta kişinin işi yapıp yapamayacağı ve yapılan işin güçlüğüdür.

2- Kişiye göre kariyer sistemi: Görevden çok görevi yerine getiren kişinin ağırlıklı olduğu personel sistemidir (Tutum, 1979: 27). Bu sistem kişinin hizmet süresine, genel yeteneklerine ve insan ilişkilerine göre kazandığı konumdur. Bu sistemde kişinin değişik yerlere atanmasında statü değişikliği yaşanmaz. Bu kişinin görevlerini önceden belirlemek zordur. Kişi işe girdikten sonra ancak yeteneklerine bakılarak görev verilebilir.

Kişiye göre kariyer sisteminin güçlü ve zayıf yanları şöyle özetlenebilir (Canman, 1995: 22):

Güçlü yanları;

- 1- Örgüte esnek işgücü sağlar.
- 2- Siyasal dalgalanmalardan etkilenmeyen üst düzey yöneticiler yetiştirilmesini sağlar.
- 3- Dış etkilere karşı güvence sağlar.
- 4- Düzenli yükselme imkanı sağlar.
- 5- Hizmetin etkiliği artar, grup değerleri gelişir.

Zayıf yönleri;

- 1- Uzmanlaşma gereklerine ters düşer.
- 2- Deneyim ve kıdeme önem verilmesi gençlerin yükselme yollarını tıkar.
- 3- Aşırı güvence durağan çalışma ortamı yaratır.
- 4- Sistem dışından birinin yöneticilik görevine gelmesi engellenir.
- 5- Güvence, yetersizlerin ayıklanmasını güçleştirir.
- 6- Kariyerler arası denge ücret politikasını güçleştirir.

Kişiyeye göre kariyer sistemi üst düzeylerde, yönetsel hizmetler için, işe yönelik kariyer sistemi alt düzeydeki işler için elverişlidir. Her iki sisteminde güçlü ve zayıf yönleri vardır. Uygulama açısından ülke koşullarına göre farklılık gösterebilir.

Eşitlik ilkesi: Genel anlamda hakların ve özgürlüklerin tanınmasında ve uygulanmasında dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ayrılığı gözetilmeden kişiyeye, aileye, zümreye ve sınıfa ayrıcalık verilmemesidir (Tutum, 1979: 31). Buna göre eşitlik demokrasinin özünü oluşturur. Görevde yeterliğe göre fırsat eşitliği sağlanmasını içerir. Yani göreve atanma yeterli kimsenin seçilmesi ilkesine dayanır. Eşitlik ilkesinin eğitim sisteminde uygulandığı pek söylenemez.

Siyasal ve sosyal içerikli bazı düşüncelerle eşitlik ilkesinin uygulanmasına bir takım sınırlamalar getirilmiştir. Bu sınırlamalar şöyle özetlenebilir (Tutum, 1979: 32-36):

1- Önemli görevlerde siyasal düşünceler ilgi dışında tutulmamalıdır. Çünkü bazı görevler hükümet politikasını doğrudan içermektedir. Bazı sorumluluk gerektiren mevkilere atanacakların iktidarın siyasal görüşleriyle uyum içinde olması, atanacak görevin gerekleriyle kişinin düşüncelerinin uyuşması gerekli görülmektedir.

2- Eşitlik ilkesi bazı görevlerin belli kimseler için saklı tutulması ya da hizmete girişte bazı kimselere öncelik tanınması biçiminde zorlanmaktadır.

3- Analık ve aile görevleri, biyolojik özellikleri ve çalışma yaşantılarının kısalığı kadınların çalışma hayatını olumsuz etkilediği varsayılmaktadır.

İktidar değişmesi ile birlikte bazı yöneticilerin değişmesi, gelişmiş ülkelerde de görülen olağan tutumlardır. Çünkü iktidarların kendi politikalarını oluşturup uygulamaları ve bu uygulamaların başarılması için kendi siyasal görüşlerine uygun yöneticilerin seçilmesi de doğal görünmektedir, ancak ülkemiz açısından bu noktanın kullanım biçiminin yerinde ve eğitim sisteminin amaçları doğrultusunda olduğu söylenemez. Eşitlik ilkesini zorlayan öncelik sistemi, hizmetin verimliliğini ve başarılı yöneticilerin beklentilerini engellememelidir. Yine kadınlar için getirilen kısıtlamalar da artık önemini yitirmiştir. Çünkü artık bütün kamu görevleri kadınlara açıktır. Eğitim düzeyleri de yükselen kadınların çalışma hayatında yöneticilik görevlerini en iyi şekilde yapmaları kaçınılmazdır.

1982 Anayasasının Genel Esaslar başlığını taşıyan birinci kısmında eşitlikle ilgili şu hüküm vardır:

Madde 10- “Herkes dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetmeksizin kanun önünde eşittir. Hiç bir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınamaz.”

Yine 1982 Anayasası'nın Siyasi Haklar ve Ödevler başlığını taşıyan dördüncü bölümünde şu hüküm vardır:

Madde 70- “Her Türk kamu hizmetlerine girme hakkına sahiptir. Hizmete alınmada, görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilemez.”

Görüldüğü gibi yasal düzenlemeler açısından ülkemizde hiçbir fark ve ayırmaya dayanan işlem yoktur. Sorun, yasaların uygulanmasından ve eğitim-politika ilişkisinden kaynaklanmaktadır.

Güvence ilkesi: Çalışma hayatını etkileyen önemli etkenlerden birisi meslek güvencesidir. Güvencenin her düzeydeki yöneticiler için özel bir anlamı vardır. Bu güvenceler hizmetin daha iyi görülmesi için tanınmıştır. Memur güvenliğinin ereği, hizmeti korumadır. Hizmetin korunması dolaylı olarak o hizmeti yerine getiren kişinin de korunması sonucunu doğurur (Tutum, 1979: 37).

Kamu hizmetlerinin etkililiği ve verimliliği açısından güvence önemlidir. Güvence de amaç öncelikle hizmeti korumadır. Gerçekten yarına güven duymayan yöneticinin uzun dönemli plan ve programlar yerine, günlük işleri yapmayı veya kısa sürede sonuç alınacak önlemleri seçmesi beklenebilir. Oysa eğitim planlamasında, hazırlanan ve tasarlanan programların uygulanması çoğu kez uzun zaman alır hatta yöneticinin görevde kalma süresini de oldukça aşabilir.

Bütün çalışma hayatını kamu hizmetlerine adayan kimse, karşılığında hizmet güvenliği arar, ağır bir kusur işlemedikçe sosyal hakları ve diğer haklarından emin olmak ister. Yani güven içinde hizmeti yapmak ister. Her an işini kaybetme korkusu içinde bulunan bir kimseden verimli bir hizmet beklenemez (Tutum, 1979: 37).

1982 Anayasa'nın 128. maddesine göre "Memurların atamaları, nitelikleri görev ve yetkileri, hakları ve yükümlülükleri aylık ve ödenekleri ve diğer özlük işleri kanunla düzenlenir" hükmü getirilmiştir. Buna göre yapılan düzenlemelerle Devlet Memurları Kanunu'nda memurlara bazı haklar tanınmıştır. Bu haklar memurların kamu görevlerini gereği gibi yerine getirebilmelerini sağlamayı amaçlamaktadır.

Eğitim işgörenine bir devlet memuru olarak Anayasa ve Devlet Memurları Kanunu'nca verilen güvenceler şöyle özetlenebilir (Başaran, 1996: 126-127):

- 1- Ödeme ve özlük hakları sadece yasayla düzenlenir,
- 2- Yasalarda yazılı haller dışında memurluğuna son verilemez,
- 3- Yasa dışı buyruklara karşı direnme hakkına sahiptir,
- 4- Görevi ile ilgili işlem ve eylemlerden yönetsel yargılama sistemine göre yargılanabilir.
- 5- Savunma hakkına sahiptir. İşlemediği bir suçtan dolayı cezalandırılmaz,
- 6- Haksız suçlamalara karşı yasalarca güvence altına alınmıştır,
- 7- Kamu ve örgütün yararına, gereksinmesine dayanmayan bir gerekçeyle görev yeri değiştirilemez,
- 8- Örgüte ve kişilere karşı parasal sorumlulukları yasa ile belirlenir,
- 9- Kendi dengine uygulanan hakların kendisine de uygulanmasını isteyebilir,
- 10- Yapılan haksızlıklara karşı yargı yoluna başvurabilir,
- 11- Yasalara uygun biçimde görevden çekilme hakkına sahiptir,
- 12- Koşulları yerine getirdiğinde emekliliğini isteyebilir.

Bu haklar her düzeydeki çalışanların görevlerini uygun bir ortamda yerine getirebilmeleri için gereklidir. Bu haklarla memur korunmuş olmaktadır. Hizmetin etkililiği ve verimliliği açısından düşünüldüğünde yöneticilerinde belli koşullar altında korunması ve hizmet güvencesine kavuşması doğal olmaktadır. Bu haklar hizmette kalma güvencesi sağlamaktadır.

1982 Anayasa'nın 70. maddesi hizmete alınmada görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilmemesini, 128. maddesi özlük haklarının yasalarla düzenleneceğini, 129. maddesi de savunma hakkı verilmedikçe disiplin cezası verilemeyeceğini açıkça belirtmiştir. Bu düzenlemeler tek başına önemli bir güvence sağlamakta, ancak esnek bir düzenleme getirmemektedir.

Anayasa maddeleri kanunlardan daha zor değişmektedir. Anayasada daha açık ve ilke değeri taşıyan hükümler yer alması hukuksal bir temel sağlar ve siyasi dalgalanmaların yaratacağı sakıncalar bir ölçüde karşılanmış olur.

Yönetimin eylem ve işlemleri sonucunda eğitim yöneticisinin idareye ve yargıya başvurma yolu açıktır. Yönetimsel yol kolay ama yönetici açısından güven verici değildir. Hak arayan bir kimsenin başvuracağı yerin kural olarak bağımsız olması gerekir (Tutum, 1979: 39). Bu amaçla en uygun yol yargı yoludur ve yönetici için güvence sağlar. Son yıllarda iktidarların sık sık değişmesiyle eğitim yöneticileri de değişime uğramış ancak yargı yoluyla birçoğu görevine dönmüştür.

Eğitim yöneticilerimizi görevde yeterli bir süre kalmadan değiştirmek, hem görevlerini öğrenmelerini ve gerekli deneyimleri kazanmalarını engeller, hem de yöneticiliğin meslekleşmesine olanak vermez (Kaya, 1993: 227). Bu nedenle siyasi amaçlı atamaların, eğitim sorunlarına etkili çözümler getirmesi ve uzun vadeli politikaların uygulanmasını ve yöneticilerin yetişmesini sağlaması beklenemez. Bu açıdan meslek güvencesi siyasal etkilerin azaltılmasında, yöneticilerin yetişmesinde, uzun vadeli politikaların biçimlenmesinde ve sistemin etkililiğinin sağlanmasında büyük öneme sahiptir.

Eğitim düzenimizde, eğitim yöneticilerinin meslek güvencesi açısından durumlarını saptamak amacıyla yapılan araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır (Kaya, 1993: 227-228).

Bu araştırmada milli eğitim müdürleri ve yardımcıları, eğitim enstitüsü müdür ve yardımcıları ile ilköğretim müdürlerine mesleki güvence konusu ile ilgili sorular sorulmuş ve sonuçların değerlendirilmesi sonucunda en çok milli eğitim müdürleri ile eğitim enstitüsü müdürlerinin iktidar değişikliğinde görevlerinde kalma yönünden umutsuz oldukları ortaya çıkmıştır.

Milli eğitim müdürlerinin atanmasında siyasal tercihlerin daha fazla olması, bu makamların siyasal etkenlerden etkilendiğini ortaya koymaktadır. Siyasal etkiler de siyasal davranışta bulunmaya iteğinden, iktidarlar değiştiğinde milli eğitim müdürlerinin değişme beklentisi içine görmeleri artık normal karşılanmaktadır. Yani iktidar değişiklikleri milli eğitim müdürleri için görevden alınma anlamı

taşımaktadır. Bu nedenle eğitim yöneticilerimiz meslek güvencesinden yoksundurlar (Kaya, 1993: 228).

Benzer biçimde Bilgen (1976: 176-190)'in araştırması da merkez örgütündeki eğitim yöneticilerinin görev güvencesinden yoksun olduklarını ortaya çıkarmıştır.

Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünün analizini yapan Bilgen, Bakanlık müfettişleri hariç diğer yöneticilerin görevini gereklerine uygun olarak yürüttükleri takdirde bu görevde kalacaklarına “Az” ile “Orta”nın arasında güvendiklerini ortaya çıkarmıştır.

Görevin, gereği gibi yerine getirilmesi yönetici açısından çok önemlidir. Yöneticinin bunu başarabilmesi de görevde kalma güvencesine bağlıdır. Yukarıdaki araştırmalar eğitim yöneticilerinin iktidar değişikliklerinde görev güvencesinden yoksun olduklarını ortaya çıkarmıştır. Bu araştırmalar da görevlerinde hiç politik davranmayan eğitim yöneticilerinin de iktidar değişikliklerinde bir önceki dönemlerde atandıkları için görevde kalma umutlarının olmadığını göstermiştir.

Bilgen aynı araştırmasında deneklere “Görevinizi görevin gereklerine uygun olarak yürüttüğünüz takdirde bulunduğunuz görevde, yükselme yönünde istikbal bulunduğuna ne derece inanırsınız” sorusunu sormuş ve Bakanlık müfettişlerinin “Orta”, diğer yöneticilerin “Az” güvendiklerini ortaya çıkarmıştır. Yani sonuç olarak tüm yöneticiler görevde yükselme yönünde “Az” ile “Orta” arasında inanmaktadırlar.

Görüldüğü gibi başarılı çalışmalar, atamalarda ve yükselmelerde dikkate alınmamaktadır. Eğitim yöneticilerinin görev güvencesinden yoksun olduğu bir sistemin etkili, sağlıklı ve verimli bir biçimde işlemlerini beklemek fazla iyimserlik olur (Kaya, 1993: 228).

Yansızlık ilkesi: Yönetimin yansızlığı konusu yönetim-siyaset ilişkilerinin bir parçası olarak incelenebilir (Tutum, 1979: 41). Yansızlık ilkesi siyasal durumlarla

yakından ilgilidir. Bu ilkeye göre siyasal amaçlı atamalar ve siyasal davranış biçimlerinde yansızlık önemlidir.

Yönetim görevleri için daha uygun ve daha nitelikli kimseler varken parti çıkarları açısından bir başka adayın göreve getirilmesi yansızlığı önlemektedir. Bu olaya “Siyasal Kayırma Sistemi” denilmektedir. Bu tür uygulamalardan biri partiye yakın olan kişilerin göreve getirilmeleri, ikincisi ise üst düzey atamalarda parti tercihinin yer verilmesidir. Bu atamalar yönetim kadrolarının hükümet icraatlarıyla uyum içinde olması gerektiği düşüncesinden kaynaklanmaktadır.

Siyasal amaçlı atamaların yönetimde dalgalanmalara ve kararsızlıklara neden olacağı, yeterlik dışında başka ölçütlerin aranmasına yol açacağı kaçınılmaz bir olgu olacaktır. Bu olgu yönetimin tarafsızlığı ilkesini temelinden sarsmaktadır.

Yöneticilerin mesleki çalışmalarda tamamen hizmete bağlı olmaları gerekir. Siyasal amaçlı atamalar, siyasal çalışmalara yol açabileceği için yöneticilerin tarafsızlığı ilkesi zedelenmektedir. Halbuki Devlet Memur Kanunu'nun 7. maddesine göre memurların hükümet lehinde düşünce ileri sürmeleri yasaktır.

Yukarıda açıklanan ilkeler toplumsal deneyimlerden ortaya çıkmıştır. Yani bu ilkeler toplumdan topluma farklılık gösterebilir, farklı amaçlar için kullanılabilir. Personel yönetimi ilkelerinin uygulandığı sorunların temelini insan oluşturmaktadır. Her duruma uymamakla birlikte eğitim yönetimi alanı da insan ögesini temel almıştır. Bu nedenle çağdaş personel yönetimi ilkeleri eğitim yöneticilerinin seçilmesi, yetiştirilmesi, atanması, yükselmesi ve kariyer elde etmesi açısından oldukça önemli görülmektedir.

Kuvvetler ayrılığı ilkesine göre yasama erki, sadece siyasal işlerle uğraşır, yargı erki de adalet işleriyle, yürütme erki de yasama organlarıncaya kararlaştırılan karar ve kanunları yürütmekle yükümlüdür. Yasalarda belirtilen bu ayrılığa rağmen

yürütme ile yasama arasında yakın ilişkiler vardır. Çünkü hükümetler üzerinde halk kitlelerinin ve baskı gruplarının etkisi vardır.

Siyasal etki bu anlamda düşünüldüğünde normal karşılanmaktadır. Yöneticiler de görevlerinde başarılı olabilmek için kişiliğinden ve bağımsızlığından ödün vermeden siyaseti anlamak zorundadırlar. Kamu hizmetlerinin sağlıklı şekilde yürütülmesi için bu bir zorunluluktur, ancak iktidarlar gelip geçici fakat bürokrasi kalıcı ve sürekli. Burada sorun olan iktidar değişikliğinde siyasal etkilerle yapılan uygunsuz atamalarıdır.

1982 Anayasası'nın 125. maddesi yönetimin her türlü eylem ve işlemine karşı yargı yolunu açmıştır. Bugünkü uygulamalarda görevlerinden alınan yöneticiler iptal istemiyle Danıştay'a başvurabilmektedirler. Yine Devlet Memurları Kanunu'nun 45. ve 76. maddeleri de görev ve yer değiştirmeye ilişkin hükümler içermektedir (Pınar, 1996: 69 - 89).

Madde 45, " Hiç bir memur sınıfının dışında ve sınıfının içindeki derecesinin altında bir derecenin görevinde çalıştırılmaz."

Madde 76, " Kurumlar, görev ve ünvan eşitliği gözetmeden kazanılmış hak aylık dereceleriyle memurları buldukları kadro derecelerine eşit veya 68. maddedeki esaslar çerçevesinde daha üst, kurum içinde aynı veya başka yerlerdeki diğer kadrolara naklen atayabilirler."

45. madde görev ve yer değiştirmelerin sınıf ve derece görevleri içinde cereyan etmesi zorunluluğunu getirmektedir. 76. madde yer değiştirmede unvanın değişmemesi koşulunu getirmektedir.

Görev ve yer değiştirmeler çeşitli amaçlar için kullanılır. Bunları özetle şöyle sıralayabiliriz (Tutum, 1972: 109-110):

1. Hizmet içi eğitim aracı olarak,
2. Personel yığılmalarını önlemek için,
3. Çatışma ve anlaşmazlıkları gidermek için,
4. Terfi tikanıklığını gidermek için,

5. Ödül veya ceza aracı olarak.

Burada önemli olan görev ve yer değiştirmelerin bir ceza aracı olarak kullanılmamasıdır, çünkü cezalandırma, ancak işlenmiş bir suça karşılık verilmelidir.

Yasalarda yöneticiler ve diğer görevliler arasında güvence açısından bir ayırım gözetilmemiştir, ancak gelişmekte olan ülkelerde üst yöneticiler çalışma alanın genişliği nedeniyle daha önemli görevlere sahiptir. Bir ilkokul müdürüyle, milli eğitim müdürü aynı görevlere sahip değildir. Kurum içinde yukarı seviyelere doğru gidildikçe işlerin niteliği ve genişliği artar. Bu durum yöneticilerin farklı olmasını gerektirir.

Üst düzey yöneticiliğe atanma bir çok ülkede olduğu gibi ülkemizde de özellik göstermektedir. Bunun başlıca nedenleri şöyle özetlenebilir (Tutum, 1972: 114):

1. Üst düzey yöneticilerin siyasal organlarla, görevin gereği olarak doğrudan ilişki içinde olmaları bu makamları siyasal yönden önemli duruma getirmiştir.
2. Üst düzey yönetici atamalarında temel nitelikler dışında hiç bir koşul aranmadan hükümete geniş takdir yetkisi tanınması gereklidir.
3. Siyasal yönden önemli sayılan bu makamlara atanan gerekli yeterliğe sahip yöneticilerin iktidarla tam bir uyum sağlayamadıkları görülmektedir.
4. Siyasal düzen tam olarak gelişemediği için iktidara gelenler bu makamları ödüllendirme aracı olarak kullanılmak istemektedirler.

Gerçekten seçilme, atanma, yükselme ve değerlendirilme, eğitim yöneticilerin en çok karşılaştığı sorunlardan biridir. Hemen her iktidar değişikliğinden sonra başlatılan kadrolaşma girişimlerinde atamalar, yer değiştirmeler ve yükseltmeler genelde ödül ve ceza ögesi olarak kullanılmaktadır (Açıkalin, 1994: 117).

Bugünkü uygulamada görevlerinden alınan yöneticilerden birçoğu yargı yoluna başvurarak görevlerine dönebilmektedirler. Ancak bakanlık bunu önlemek için birçok üst düzey yöneticileri müşavirlik kadrosuna, milli eğitim müdürlerini de Talim ve Terbiye Kurulu bünyesine atamaktadır. Bu yöneticilerimiz atandıkları bu konumlarda pasif bir görev yapmaktadırlar.

Asıl görevi yöneticilere danışmanlık ve Bakana öncelikli konularda yardımcılık hizmetleri olan müşavirlerden beklenen hizmet istenilen düzeyde olmamıştır, çünkü bu kadrolara uzmanlar yerine siyasi nedenlerle görev yeri değiştirilen yöneticilerin atandığı izlenimi yüksektir.

Yöneticilerin hükümet değişikliklerinden etkilenmemeleri için sık sık vurguladığımız gibi atanma ve seçilme koşullarının yasal düzenlemelerde belirlenmesi zorunlu görülmektedir. Yasal düzenlemelerle, bu değişim çalkantılarının etkisini azaltmak gereklidir. Hükümetlerin atamalardaki takdir hakkını sınırlamak için yasal düzenlemeler yapılması gereklidir. Bütün programları aynı olan iki partinin değişik dönemlerde iktidara gelmelerinde dahi yönetici kadrolarının değiştirilmesi konunun adam kayırma yönünü vurgulaması açısından ilginçtir. Bunun sonucunda yöneticilik makamlarında görev alacakların sayısı oldukça artmıştır.

Görevde yığılmaların nedenleri olarak iktidara yakın olan bürokratların mükafatlandırılması, eski hükümet döneminde atandığı için görevden alınmalar ve yerine seçim kaybetmiş bürokratların getirilmesi, siyasi partilerin uyum içinde çalışmaları için kendi felsefesine uygun yöneticileri seçmesi gösterilebilir. Bu uygulamalar kamu hizmetleri açısından olumsuz sonuçlar göstermektedir. Bu uygulamaların sonucunda da yeterlik koşuluna göre değil, siyasal yatkınlık ölçütüne göre atama yapılmaktadır.

Hem yönetim kadrolarının gereğinden fazla artmasını önlemek hem de yeterliğe göre seçim yapılması ancak bu konuda yapılacak yasal bir düzenlemeyle mümkündür. Yetki ve sorumluluğun önemine göre yönetim alanında lisans, yüksek

lisans ve doktora yapma koşulları tercih nedeni değil de ön koşul olmalıdır. Bu şekilde yönetim görevlerine gelme niteliğine sahip olanların sayısı sınırlı olur ve yığılmalarda önlenir.

Atamaya ilişkin yasal düzenlemelerin yapılması sakıncaları ortadan kaldırarak, siyasal tercih alanını daraltabilir ve yönetim yetenekli yöneticilerin eline geçebilir (Kaya, 1994: 312). Böyle bir yasal düzenleme yapıldığı takdirde atama ve yükselmelerde yeterlik dikkate alınacak, siyasal tercihler etkisini yitirecektir.

Her meslek belli bir hizmet öncesi eğitimi gerekli gördüğü gibi eğitim yöneticiliğinde de hizmet öncesi eğitim verilerek atanma, istihdam ve yükseltilmeye ilişkin yasal düzenlemeler yapılması gerekli görülmektedir. Seçme ve atanmada tutarlı ölçütler aranmalıdır. Eğitim sisteminin en önemli parçası olan eğitim örgütleri yeterli ve nitelikli yöneticilerin elinde daha başarılı olmaktadır.

Seçilme ve atanma koşullarının belirli ölçütlere bağlanması sonucunda başarılı ve yeterli eğitim yöneticilerinin eğitim sistemine kazandırılması mümkün olabilir. Seçim siyasal etkenlere ve tesadüflere bırakılırsa nitelikli yönetici seçme olanağı sınırlanır.

Çelik (1990: 153-158)'in araştırması okul yöneticilerinin, eğitim yöneticisinin atanmasına ve yükselmesine ilişkin yapılacak yasal düzenlemelere fazla önem vermediklerini göstermektedir. Bu çalışmada okul müdürleri yöneticiliğe atanmada, yöneticilik eğitim görme görüşüne çok az önem vermişlerdir. Yöneticiliğe atanmak için en fazla öğretmenlik ve müdür yardımcılığı yapma koşuluna önem vermişlerdir. Bu sonuçlar gösteriyor ki mevcut yöneticiler yapılacak yeni düzenlemelere ve yönetim için eğitim alma koşullarına statülerini korumak için karşı çıkmaktadırlar ve yöneticilik için eğitimden çok deneyimin önemli olduğuna inanmaktadırlar.

Eğitim sisteminin yaşamını sŸrdŸrebilmesi kesinlikle eğitim yŸneticilerinin siyasetten uzak olmalarına bağlıdır, ancak siyasi atamalarla bu gŸreve gelenlerin siyasi etkilere karşı direnmeleri cesaretli bir girişim olur. Bu girişim başarılı olduğu zaman, siyasiler, kurumun siyasi olmayan bir meslek adamı tarafından yŸnetilmesini kabul edebilirler. Yani eğitim yŸneticisi nasıl ve hangi koşullarda gŸrevine atanırsa atansın kendini kabul ettirebilirse, gŸrevinin gereklerini başarıyla yerine getirebilirse, gŸrevde kalması için desteği artabilir ve bulunduğu makamın saygınlığı da artmış olur.

GŸnŸmŸzde lisansŸstŸ ve doktora eğitimi gŸrmŸř nitelikli eğitim yŸneticileri bakanlık bŸnyesinden gŸrev almaktan kaçınarak Ÿniversitelere geçmeye çalışmaktadırlar. Bu yŸneliřin nedeni bellidir, ŸnkŸ bu insanlar bakanlık bŸnyesinde yeterince istihdam edilmemektedir. Yasal dŸzenlemeler yetersiz olduğu için bir makama gelmek için başka etkenler kullanmak zorunda kalınmaktadır. Bunun olumsuz etkilerini silmek için merkez ve taşra ŸrgŸtŸnde yŸneticilik, kurul Ÿyeliđi, deneticilik, uzmanlık ve diğer kadrolara atanacaklarla Ÿnvanları yŸkseltileceklerin nitelikleri ile atama ve yer değiştirmede uygulanacak esas ve usulleri belirleyen hukuki dŸzenlemelerin yapılması ve uygulanması gerekli olmaktadır.

Kaya (1993: 220)'nın araştırmasında milli eğitim mŸdŸr ve yardımcıları ile diğer mŸdŸrler yŸneticilik gŸrevlerine atamalarda ve yŸkselmelerde yŸneticilik eğitiminin Ÿnemli olmadığını belirtmişlerdir. Bu araştırmada eğitim yŸneticileri, yŸnetim gŸrevlerine atanmak için hizmet Ÿncesi yŸneticilik eğitimi almanın hiç Ÿnemli olmadığını belirtmişlerdir. Buna gŸre yŸksek lisans ve doktora yapan eğitimcilerin gŸrevde yŸkselmelerine ve atanmalarına en bŸyŸk engellerden biri olarak halen gŸrev yapan yŸneticilerin tutumu olduğu kanısı yaygındır.

Eğitim yŸneticileri geniş kitlelere yŸnelik çalışmalar yaptıkları için her bakımdan yansız ve gŸvence içinde olmalıdırlar. 1961 Anayasası'nın 119. maddesi kamu gŸrevlilerinin gŸrev sırasında herhangi bir siyasi ayırım yapamayacaklarını, 1982 Anayasası'nın 70. maddesi de hizmete alınmada gŸrevin dışında ayırım

yapılmaması hükümlerini getirerek devlet memurlarını siyasi atamalardan korumayı amaçlamaktadır.

Politik atama mekanizması hem örgütü zayıflatır hem de politik grupların örgüt üzerindeki informal kontrol ve baskısını artırır (Bursalıoğlu, 1994: 221). Politik atamaların yaygınlaşması, yönetici değişimini hızlandırmakta ve yönetici artışına neden olmaktadır. Bu durum nitelikli ve yeterli yöneticilerin bu görevlerden kaçınmasına yol açmaktadır. Yani görevde uzun dönem kalamayacağını ve istediği çalışmayı yapamayacağını düşünen nitelikli eğitimciler bu makamlara gelmek istememe eğilimi göstermektedirler.

Nitelikli eğitim yöneticilerinin bu makamlara gelmesi ve seçilmesi de ancak en uygun kişilerin atanmasını sağlayacak belirli ölçütlerin konulmasıyla mümkündür. Milli Eğitim Temel Kanunu'nun 45. maddesi "Hangi derece ve türdeki eğitim öğretim, teftiş ve yönetim görevlerine, hangi seviye ve alanda öğrenim görmüş olanların ne gibi şartlarla seçilebilecekleri yönetmelikle düzenlenir", hükmünü getirmiştir, ancak bu hüküm gereği özellikle üst düzey eğitim yöneticilerin seçilmesi ve atanmasına ilişkin yasal bir düzenleme halen getirilmemiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı taşra örgütü üst düzey eğitim yöneticilerinin seçilmesi ve atanmasına ilişkin uygulamalarda da bazı sorunların yaşandığı söylenebilir. Eğitim hizmetlerinde bakanlığın illerdeki kolu ve en üst düzeydeki yöneticileri olan il ve ilçe milli eğitim müdürleri ve yardımcısı, şube müdürleri ve kurum yöneticileri, taşra örgütünün eğitim yöneticilerini oluşturmaktadırlar. Bu yöneticiler 18 ocak 1995 tarih ve 22175 sayılı "Milli Eğitim Bakanlığı Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği" ile çok sayıda yapılması gerekli görevler üstlenmişlerdir. Bunların atama koşulları ise "MEB Memurlarının Yer Değiştirme Suretiyle Atanmalarına İlişkin Yönetmenlik" ile "MEB Kurum Yöneticileri Atama Yönetmeliği"nde belirlenmiştir.

Bu yöneticiler genellikle öğretmenlik veya müdür yardımcısı görevlerinde başarılı olanlar arasından seçilmektedir. Her meslekte olduğu gibi eğitim yöneticiliği

mesleğinde de başarılı olmanın koşullarından birisi isteklilik ve göreve hazır olmadır. Bu koşulları taşımayanlar yöneticiliğe başvurmamalıdır. Kendisini yeterli hisseden ve bunu eylemleri ile kanıtlayacak olanların yöneticilik görevine talip olması doğaldır. “Yöneticilik istenmez verilir” düşüncesi geleneksel görev anlayışıdır (Açıklan,1994: 14).

Yöneticiliği isteyen kişi yeterli bilgi, beceri ve istekliliğe, niteliğe ve yeterliğe sahip olmalıdır. Bu yeteneklere sahip yönetici kurumun verimliliğini artıracaktır. Ancak her iktidar, hatta Bakan değişiminde görevden alınmaları gündeme gelen il ve ilçe milli eğitim müdürlerinin görev güvencesinden yoksun oluşları il ve ilçelerdeki eğitim düzenini ve verimliliğini etkilemektedir. Atamalarda siyasi tercihlerin ön planda tutulması, yeterlik aranmaması göreve yetersiz kişilerin gelmesine neden olabilmektedir.

Milli eğitim müdürleri, yardımcılarını kendileri atayamamaktadırlar. Müdür yardımcıları ve şube müdürleri de ayrıca atanmaktadırlar. Milli eğitim müdürlerinde sorumluluk ve görev oldukça fazla, fakat yetki azdır.

Eğitim yönetiminde saygın ve önemli bir yeri olan milli eğitim müdürlerinin sık sık değiştirilmesi ve politik makama dönüştürülmeleri, yöneticilik eğitiminden geçmemiş ve yöneticilik yeterliliklerine sahip olmayan öğretmenlerin göreve gelmesine neden olabilmektedir.

Kaya (1993: 224-225)'nın eğitim yöneticilerinin sorunlarını saptayan araştırmasının “Yöneticiler Üzerine Siyasal Baskılar” bölümünde milli eğitim müdürleri siyasal baskılardan “Çok” derecede rahatsız olduklarını belirtmişlerdir. İl'deki eğitim kurumlarının başı olan milli eğitim müdürlerinin, çevre politikacılarının sürekli baskısı altında oldukları, sürekli isteklere ve siyasal davranmalara zorlandıkları söylenebilir. Halen yürürlükte olan atamaya ilişkin yönetmeliklerde istenilen koşulları tam olarak yerine getiremediği halde bu görevlere atama yapılması bu kanıyı güçlendirmektedir.

Aynı araştırmanın sonucunda milli eğitim müdür yardımcıları daha az baskı altında olduklarını belirtmişlerdir. Bunun nedeni de politikacılarla milli eğitim müdürleri kadar ilişki içinde olmamaları gösterilebilir.

5442 sayılı İl İdaresi Kanunu'na göre il'deki tüm yetkiler valilikte toplanmıştır. İldeki her bakanlığın şubeleri karar değil, karar önerileri üretmek ve valiye iletmek zorundadır. Karar verme yetkisi valiye aittir. İl milli eğitim müdürleri de eğitime ilişkin karar önerileri geliştirerek valiliğe bilgi vermektedirler. Böyle bir görevin gereği olarak il milli eğitim müdürleri ve yardımcılarının da iyi bir eğitim danışmanı olmaları gerekmektedir.

Eğitim hizmetlerinde Bakanlığın illerdeki kolu olan milli eğitim müdürleri, ildeki bütün eğitimsel eylemlerin yönlendirilmesinden sorumludurlar. 18 Ocak 1995 tarih ve 22175 sayılı "Milli Eğitim Bakanlığı Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği" milli eğitim müdürlerine çok sayıda görev yüklemiştir. Bu görevler milli eğitim müdür yardımcıları ve şube müdürleri arasında paylaştırılmaktadır.

Bu yöneticilerin atamaları "Devlet Memurlarının Yer Değiştirme Suretiyle Atanmalarına İlişkin Yönetmelik" hükümlerine göre yapılmaktadır. Yani yer değiştirme ve atamaya ilişkin ayrı bir yasal düzenleme yapılmamıştır. Öğretmenlerin yer değiştirme ve atanmalarına ilişkin yasal düzenlemeler olduğu halde il milli eğitim müdür ve yardımcılarının, şube müdürlerinin atanması ile ilgili yasal düzenlemeler sınırlıdır. İlin milli eğitim politika ve uygulamasından sorumlu olan bu eğitim yöneticilerinin bir ilkokul öğretmeni kadar bile hukuksal güvencesi yoktur (Bursalıoğlu, 1994: 73).

Gerçekten iktidar değişikliğinde en çok etkilenen eğitim yöneticisi il milli eğitim müdürleri ve yardımcılarıdır. Çünkü bu makamlar çevredeki politikacıların sürekli etkisi altındadırlar. Hatta aynı iktidarın Bakan değişimlerinden bile en çok etkilenen makamlardır. Milli eğitim müdürlerinin yetki sorumluluk dengesizliği,

şışılacak derecededir (Bursalıoğlu, 1994: 73). Hem siyasal baskılar hem yetki ve sorumluluk dengesizliği bu makamlardaki yöneticilerin çalışmalarını etkilemektedir.

Onuncu Milli Eğitim şurası'nda merkezi yönetimin bazı işlerinin milli eğitim müdürlüklerine devredilmesi önerilmiş, okul yapımı, ğrenci hizmetleri, eğitim programları ve benzeri bir çok alanlarda milli eğitim müdürlerinin yetkili kılınmasını benimsemiş, ancak bu tavsiye kararları henüz uygulamaya konmamıştır.

Kaya (1993: 226)'nın üst düzey yöneticilerin görevleri sırasında partizan davranışta bulunmaları araştırmasında eğitim yöneticileri, görev sırasında genellikle partizanca davrandıklarını belirtmişlerdir. Bu araştırmada milli eğitim müdürleri, siyasal tercihler sonucu bu göreve geldikleri için siyasal davranışlar içerisine girdiklerini ve politikacılarla sürekli muhatap olduklarını belirtmişlerdir.

Atama ve yükselmelerde çeşitli baskı gruplarının ve siyasi parti mensuplarının etkileri sonucu il milli eğitim müdür ve yardımcıları, güçlerini yasal düzenlemelerden ve kişiliklerinden alma yerine kendilerine destek sağlayanlardan alma yolunu seçmeleri beklenebilir.

Bakanlığın ildeki en üst düzey temsilcisi olan milli eğitim müdürleri genel olarak yönetim, personel, eğitim-ğretim, bütçe-yatırım, araştırma-planlama ve teftiş-rehberlik-soruşturma hizmetleri bölümlerinin yöneticileridir ve bunlar arasında eşgüdüm, karar verme, planlama, etkileme ve denetleme merkezidir.

Milli eğitim müdürleri yasaların ve yönetmeliklerin kendilerine yükledikleri çok çeşitli görevleri başarıyla gerçekleştirebilmeleri için yöneticilik alanında gerekli bilgi, beceri, yetenek ve niteliklere sahip olmaları gereklidir. Yönetmeliğin yüklediği bu görevleri gerçekleştirebilmesi için bölümler arasında iyi bir iletişim ve etkileşim sistemi kurabilmelidirler.

Yani milli eğitim müdürleri eğitim politikalarının uygulanmasından ve başarısından büyük oranda sorumlu olmaktadır ve büyük görevler üstlenmişlerdir. Yetki ve güvenceleri yeterli değildir ancak önemli rol üstlenmişlerdir. Bu makamların iktidarlarla beraber gelip gitmesi verimin düşmesine neden olmaktadır.

Müdürlerin politikacılarla ilişkisi, her ikisini de gerçek görevlerini yapamayacak duruma düşürür. Yönetimde değerlerin yıkılması, kurulmasından kolaydır. Bir defa bu değerlerde bunalım başlarsa, yöneticinin vicdanına felç gelmesi olasılığı çok yüksektir (Bursalıoğlu, 1994: 222).

Milli eğitim müdürlerinin içine düştüğü bu sıkıntıların nedeni politik yansızlığını koruyamamış olmalarıdır. Yetersizliği fazla olan müdürler politikacılarla ilişkilerini sıcak tutarlar. Yeterli olanlar ise daha az politik davranmaya çalışmaktadırlar. Siyasi atamayla da gelmiş olsalar müdürlerin kişisel ve yönetsel becerileri politikacılarla olan ilişkilerinin yönünü belirlemektedir.

Türkiye Eğitim sisteminde il milli eğitim müdür ve yardımcısı ve şube müdürlerinin seçilme ve atanmasına ilişkin yasal bir düzenleme yoktur. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 36. maddesine göre eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfına dahil memurlarının tümü, genel idare hizmetleri sınıfına dahil memurlardan il ve ilçe milli eğitim müdürleri ve müdür yardımcısı ile şube müdürleri yer değiştirme suretiyle atanmaya tabidir.

Devlet Memurları Kanunu'nun 36. maddesi gereğince de Milli Eğitim Bakanlığı 10.8.1984 tarih 84/2463 sayılı yasa ile "Milli Eğitim Bakanlığı Memurlarının Yer Değiştirme Suretiyle Atanmalarına İlişkin Yönetmelik" çıkarmıştır. Bu yönetmeliğe göre il ve ilçe milli eğitim müdürleri ile şube müdürleri yer değiştirip atanmaya tabi tutulmuşlardır. il ve ilçe milli eğitim müdürleri ve yardımcısı ile şube müdürlerinin yasal olarak yer değiştirmede ve atanmada diğer memurlar gibi zorunlu hizmet süresini tamamlamış olmaları gereklidir.

Bu yönetmeliğin “Memurun Yer Değiştirme Suretiyle Atanamayacağı Hizmet Alanları” başlıklı 15. maddesi 6.5.1992 gün ve 92/3009 sayılı bakanlar kurulu kararı ile değiştirilmiştir. Bu değişiklik il ve ilçe milli eğitim müdürleri ile şube müdürlerinin atanamayacağı durumları belirtmiştir. Bu değiştirilen maddeye göre:

A- Merkez ilçe Belediye hudutları dahilindeki nüfusu 200.000’den az olan yerleşim merkezlerine kendisi veya eşi,

- 1- O ilin nüfusuna kayıtlı olanlar,
- 2- Nüfusuna kayıtlı olmamakla birlikte en az 15 yıl müddetle o İlde devamlı olarak ikamet edenler,
- 3- Nüfusu kayıtlı olmamakla birlikte doğum yeri o il olanlar,
- 4- Yukarıdaki şartları taşımalarına rağmen o il ile maddi ilişkisi bulunanlar, İl Milli Eğitim Müdürlüğü, müdür yardımcılığı görevlerine veya Şube Müdürlüğü görevlerine atanamazlar.

B- İlçe belediye hudutları dahilindeki nüfusu 200.000’den az olan yerleşim merkezlerine kendisi veya eşi,

- 1- O ilçe nüfusuna kayıtlı olanlar
- 2- Nüfusuna kayıtlı olmamakla birlikte en az 15 yıl müddetle o ilçe’de devamlı olarak ikamet edenler,
- 3- Nüfusuna kayıtlı olmamakla birlikte doğum yeri o ilçe olanlar,
- 4- Yukarıdaki şartları taşımalarına rağmen o ilçe ile maddi ilişkisi bulunanlar, İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü veya Şube Müdürlüğü görevine atanamazlar.

Bu yönetmelik dışında yasal olarak il ve ilçe milli eğitim müdür ve yardımcılıkları ile şube müdürlüklerine atanmada, öğretmen olma ve kıdem dışında başka koşul aranmamaktadır, ancak bu yönetmelikte belirtilen koşulları taşımadığı halde yinede bu görevlere atama yapılabilmektedir. Yapılan bu atamaya “tedviren” atama denilmektedir. Siyasi bir nitelik taşıyan bu tür atamada atanan kişinin kadrosu saklı kalmak koşuluyla gereksinimden dolayı ataması yapılmakta ve yönetmenlik hükümlerine aykırılığı ortadan kaldırılmaktadır. Ayrıca bu atamalar valilik teklifi yerine bakanlık tarafından yapılmaktadır.

Valilikçe yapılması gerekli atama ve yer değişikliği tekliflerinde sözü edilen hususlarla birlikte Şu evrakların tamamlanması gereklidir:

- 1- Teklif yazısı,
- 2- Form dilekçe,
- 3- Aile nüfus kayıt örneği,
- 4- Bilgi formu (Dosyası illerde tutulanlar için),
- 5- Beyanname,
- 6- Personel Güvenlik Soruşturma formu (4 adet)
- 7- Nüfus cüzdanı sureti (4 adet)

Görüldüğü gibi yasal olarak il ve ilçe milli eğitim müdür ve yardımcıları ile Şube müdürlerinin atanmasına dair sınırlı bir koşul getirilmiştir, ancak bu koşullara tam olarak uyulduğu söylenemez. Yani milli eğitim müdürlüğüne atanmak için üniversite mezunu olmak yetmektedir. İlçe milli eğitim müdürleri de il milli eğitim müdürünün teklifi ile bakanlık tarafından atanmaktadır. İlçede milli eğitim müdürüne yardım eden Şube müdürleri de il milli eğitim müdürünün teklifi ile bakanlık tarafından atanmaktadır.

01.09.1995 tarih ve 310 sayılı “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurum Yöneticileri Atama Yönetmeliği” ise her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumları yöneticileri ile bu göreve atanacaklarla ilgili iş ve işlemleri kapsamaktadır.

Bu yönetmelikte temel ilkeler Şöyle belirtilmiştir (MEB Kurum Yöneticileri Atama Yönetmeliği, 1995, 800):

- Madde - 5 - Bu yönetmelik kapsamındaki kurumların
- a) Yöneticilik görevlerine atamada ve görevde yükselmelerde kariyer ve liyakat esaslarına uyulur.
 - b) Yöneticilik görevlerine Bakanlık merkez ve taşra teŐkilatında görev yapanlar arasından atama yapılır.

Yönetmeliğin temel ilkeleri açıkça atamaların kariyer ve liyakat esaslarına göre yapılmasını öngörmüştür, ancak bugüne kadar yapılan atamalarda bu ilkelere uyulduğu pek söylenemez. Aynı yönetmelikte yönetici olarak atanacaklarda aranacak

genel şartlar şöyle belirlenmiştir (MEB Kurum Yöneticileri Atama Yönetmeliği, 1995: 801):

Madde 7- Bu yönetmelik kapsamındaki kurumların yöneticiliklerine yapılacak atamalarda adaylarda aranacak genel şartlar şunlardır:

- 1- Yüksek öğrenim görmüş olmak
- 2- Eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfında olmak veya bu sınıfta görev alacaklarda aranan nitelikleri taşımak,
- 3- Atanacağı kuruma branşı itibariyle öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak,
- 4- Eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfında adaylığı kalkmış olmak,
- 5- Memuriyete engel olacak derecede olmasa dahi (taksirli suçlar hariç) hapis cezasına mahkum edilmemiş ve son beş yıllık hizmet süresi içinde aylıktan kesme (maaş kesimi dahil) cezasından daha ağır disiplin cezası almamış veya idari görevi adli ve idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak,
- 6- Kurumların özel mevzuatında belirtilen şartları taşımak,
- 7- Son üç yıllık sicil notu ortalaması iyi dereceden aşağı olmamak,
- 8- Zorunlu hizmet bölgesi dışında kalan yerlerdeki kurum müdürlüklerine atanacaklar için ilgili mevzuatı gereğince zorunlu bölge hizmetini yapmış veya bu hizmetten muaf sayılmış olmak.

Okul müdürlerinin seçilmesi ve atanması da yönetmelik hükümlerine göre yapılmaktadır. Okul müdürlüğü okuldaki amaçların hedeflerin gerçekleştirilmesi için okuldaki madde ve insan kaynaklarını eşgüdümleyen yöneticidir. Gürsel'e göre; okul yöneticisinin MEB'nın eğitim politikası doğrultusunda görevini yerine getirebilmesi için, belirli yeterliklere sahip olması gerekir (Taymaz, 1995: 29).

Önemli görev ve sorumluluk üstlenen okul müdürlüğüne atanmak için aranan özel şartları şunlardır (MEB Kurum Yöneticileri Atama Yönetmeliği, 1995: 801):

Madde 8- Bu Yönetmelik hükümlerine göre kurumlara müdür olarak atanacaklarda aranacak özel şartlar şunlardır:

- 1- A tipi kurumlara müdür olarak atanacaklar için en az sekiz yıl hizmeti bulunmak ve bu hizmetin en az dört yılını yönetim kademelerinde geçirmiş olmak,
- 2- B tipi kurumlara müdür olarak atanacaklar için en az altı yıl hizmeti bulunmak ve bu hizmetin en az iki yılını yönetim kademelerinde geçirmiş olmak,
- 3- C tipi kurumlara müdür olarak atanacaklar için en az dört yıl hizmeti bulunmak,
- 4- Özel eğitim kurumlarına müdür olarak atanacak için özel eğitim alanında en az üç yıl öğretmenlik yapılmış olmak.

Yönetici olarak atanacaklarda dikkate alınacak tercih sebepleri ise şöyle belirlenmiştir (MEB Kurum Yöneticileri Atama Yönetmeliği, 1995:801-802):

Madde 9- Bu yönetmelik kapsamındaki kurumların yöneticiliklerine atanacak adaylar için tercih sebepleri şunlardır:

- 1.Yönetim alanında yüksek lisans (Master), doktora yapmış olmak,
- 2.Taktirname veya aylıkla ödüllendirme ile taltif edilmiş olmak,
- 3.Eğitim öğretim, yönetim, işletmecilik veya mesleği ile ilgili alanlarda yayımlanmış eseri bulunmak,
- 4.“Kamu Personeli Yabancı Dil Bilgisi Seviye Tespit Sınavı” nda en az C düzeyinde başarılı olmak,
- 5.Eğitim araçları ve donatım merkezleri için fizik, kimya, biyoloji, fen bilgisi, iş teknik eğitim, atölye ve meslek dersleri öğretmeni olmak,
- 6.Devlet kitapları, döner sermayesi ve basımevi yöneticiliklerine atanacaklar için basım, yayın ve işletmecilik alanında lisans düzeyinde öğrenim görmüş olmak,
- 7.İlköğretim okulu müdürlüğüne atanacaklar için lisans düzeyinde öğrenim görmüş olmak,
- 8.Yönetim alanında kurs ve seminer görmüş olmak,
- 9.Meslek liseleri ile mesleki ve teknik orta öğretim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda; lisans öğrenimi görmüş atölye, laboratuvar veya meslek dersleri öğretmeni olmak,
- 10.Öğretmenevi ve akşam sanat okulu müdürlüğü atanacaklar için bu kurumların birinci veya ikinci kademe yöneticiliğini yürütüyor olmak.

Bu yönetmeliğe göre kurumlar arasında yer değiştirme ve görevinden alınma işlemleri ise şöyle sıralanmıştır (MEB Kurum Yöneticileri Atama Yönetmeliği, 1995: 806-807):

Madde 21-Kurum müdürlerinden buldukları kurumlarda en az iki yıl süreyle görev yapmış olanlar bu yönetmeliğin 11 ve 12’nci maddelerinde belirtilen usul ve çerçevesinde;

- 1.Atama yetkisi valiliğe ait olanlar il içinde,
- 2.Atama yetkisi bakanlığa ait olanlar il içi veya il dışında, yer değiştirme suretiyle atama isteğinde bulunabilirler.

Durumları değerlendirilerek aynı veya üst tipteki kurumlara atamaları uygun görülenlerin, atama yetkisi valiliğe ait olanların yer değiştirme işlemleri valilikçe atama yetkisi bakanlığa ait olanların yer değiştirme işlemleri gerektiğinde valilikle koordine yapılarak bakanlıkça yapılır.

Madde 22- Kurum müdürlerinden haklarında yapılan adli ve idari soruşturma sonucu görev yerlerinin değiştirilmesi uygun görülenler ile aynı kurumda sicil raporlarına göre, son iki yıl üst üste iyi dereceden daha aşağı derecede başarı gösterenlerin görev yerleri herhangi bir şarta bağlı olmaksızın aynı yada bir alt tipteki kurum müdürlüğüne il içinde veya il dışında değiştirilebilir.

Soruşturma sonucu yöneticilik görevinden alınması uygun görülenler, yöneticiliğe atanma şartlarından birini kaybedenler, dört yıl üst üste iyi dereceden daha aşağı derecede başarı gösterenler ile olumsuz sicil alanlar yöneticilik görevinden alınırlar.

Buldukları kurum müdürlüğünde en az 3 yıl süre ile görev yapanların bu süreye ait çalışmaları dikkate alınarak, gerekli görülmesi halinde atamaya yetkili makamlarca görev yerleri aynı veya bir üst tip kurum müdürlüğü olacak şekilde değiştirilebilir.

Eğitim kurumlarını, eğitim politikalarına, yasalara, amaçlara, kalkınma planlarına ve eğitim ilkelerine uygun olarak yönetmekle görevli olan okul ve kurumların eğitim yöneticileri milli eğitim müdürlüğüne ve bakanlığa karşı sorumludurlar. Bu görev ve sorumluluklarını çağdaş örgüt ve yönetim anlayışına uygun olarak gerçekleştirebilmeleri herşeyden önce okul ve kurum yöneticilerinin yönetim alanında gerekli bilgi, beceri ve yeterliğe sahip olmalarını gerektirir.

Son yıllarda eğitim sisteminin merkeziyetçi yapısını değiştirmenin gereği bakanlık düzeyinde de desteklenmeye başlanmıştır. Merkez örgütünün yetkilerinin bir kısmını il veya ilçe milli eğitim müdürlüklerine aktarma girişimi, yetkinin okul ve kurum yöneticilerine aktarılması anlamını taşımaktadır.

Mili eğitim müdürlerine, okul ve kurum müdürlerine yetki devredilmeden önce halen görev yapan bu yöneticilerin yönetim eğitimi almaları sağlanmalı, bunların iş başında bilimsel yöntemlerle yetiştirilmeleri için uygun programlar hazırlanmalıdır.

Eğitim yöneticilerinin seçimi, atanması ve yükselmesi, eğitim sisteminin verimliliği ve etkililiği açısından çok önemlidir. Bu nedenle eğitim yöneticilerinin seçimi, atanması ve yükselmesi belirsiz politikalarla değil her yönetim görevi için beklenen nitelikli kişilerin seçilmesini sağlayıcı belirli bir yasal düzenlemeyle sağlanmalıdır.

BÖLÜM V

ÖZET, YARGI VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın özeti, elde edilen bulgular ve bulgulara dayalı olarak geliştirilen öneriler yer almaktadır.

Özet ve Yargılar

Bu araştırma ile Türkiye Eğitim Sisteminde eğitim yöneticilerinin var olan yasal düzenlemelerde görev ve sorumluluklarını, yetiştirilmelerini, seçilme ve atanma koşullarını ortaya koymak, olması gereken durumlarla karşılaştırma amaçlanmıştır. Bu amacı gerçekleştirebilmek için yasal metinler ile ilgili alanyazın taranmış, elde edilen veriler alt problemlere yanıt olabilecek biçimde analiz edilmiştir.

Araştırmada aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

- 1- Eğitim yöneticilerinin değişmelere uyabilecek ve katkıda bulunabilecek şekilde yetiştirilmeleri gereklidir.
- 2- Eğitim yöneticileri sistemin amaçlarını gerçekleştirmede öncü rolü üstlenmektedirler.
- 3- Eğitim sisteminin belirlenen hedef ve amaçlara ulaşabilmesi, kendinden beklenen görevleri yerine getirebilen eğitim yöneticileri ile mümkündür.

- 4- Eğitim yöneticilerinin de amaçları gerçekleştirmek ve çevrede sürekli meydana gelen değişikliklere ayak uydurabilmek için kendilerini yenilemeleri ve değişiklik sürecine girmeleri kaçınılmaz olmaktadır.
- 5- Eğitim yöneticisi yönetim süreçlerini iyi bilmelidir, çünkü yönetim süreçlerinin izlenmesi örgütsel verimliliği artırır.
- 6- Eğitim sistemimizde görev, yetki ve sorumluluklar açık ve anlaşılır olarak belirlenmemiştir. Merkeziyetçi yapı nedeniyle yetki ve sorumluluk dengesizliği yaşanmaktadır.
- 7- Özellikle taşra örgütleri eğitim yöneticilerin görev ve sorumlulukları fazla, yetkileri azdır.
- 8- Bütün görev ve yetkilerin merkez örgütünde toplanması taşra örgütü yöneticilerinin performansını etkilemektedir.
- 9- Eğitim yöneticilerimizin karar alma ve politika üretme yetkileri sınırlıdır.
- 10- Eğitim yöneticilerinin görev ve sorumlulukları yasal metinlerde yer almaktadır, ancak eğitim yöneticiliği yetiştirme politikası, sadece bir sorun olarak ele alınmıştır.
- 11- Eğitim yöneticilerinin gerek hizmet öncesi, gerekse hizmet içi eğitimlerinin kendilerini yöneticilik görevine hazırlamaktan uzak olduğu görülmektedir.
- 12- Eğitim yönetiminin kuramsal temellerini öğretecek yeteri kadar uzman bulunmadığından eğitim yönetimiyle ilgili hizmet içi eğitim kurs ve seminerler mevzuata ilişkin bilgileri aktarmaktan öteye gidememiştir.

- 13- Eğitime ayrılan insan ve madde kaynaklarını eğitimsel amaçlar doğrultusunda kullanmak, eğitim yöneticisine düşen görevdir.
- 14- Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi konusu Milli Eğitim Şurular'ında ve Bakanlık düzeyinde son yıllarda ele alınması önemli bir gelişme olarak görülmektedir. 27-29 Eylül 1993 tarihleri arasında toplanan Ondördüncü Milli Eğitim Şurası eğitim yöneticiliğinin meslekleşmesinin esas alınmasını ve yöneticilikte "**Meslekte Esas Öğretmenliktir**" ilkesinin esnek bir çerçevede yorumlanmasını, 13-17 Mayıs 1996 tarihinde toplanan Onbeşinci Milli Eğitim Şurası'da eğitim yöneticilerinin lisansüstü eğitimle yetiştirilmesi için Milli Eğitim Akademisi'nin hayata geçirilmesini öngörmüştür.
- 15- Milli Eğitim Şurular'ında yer alan Milli Eğitim Akademisi'nin kurulması yasal dayanaklarda yer almasına rağmen bugüne kadar somut bir gelişme gösterememiş, "**Meslekte Esas Öğretmenliktir**" ilkesinden de henüz vazgeçilememiştir. Eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi, seçilme ve atanması kanunlarla değil yönetmeliklerle düzenlenmiştir.
- 16- Eğitim yöneticilerinin seçilmesi, atanması ve yükseltilmesi ile ilgili yansız ve tutarlı ölçütler geliştirilememiştir. Sadece okul ve kurum yöneticilerinin seçilme ve atanma koşulları yönetmeliklerde düzenlenmiştir. Bunun dışında merkez ve taşra örgütü üst düzey eğitim yöneticilerinin seçilme ve atanmasına ilişkin kapsamlı yasal bir düzenleme yapılmamıştır.
- 17- Merkez ve taşra örgütü eğitim yöneticilerinin seçilme ve atanmasında yasal dayanaklar sınırlı olduğu için politikacıların etkisi olmaktadır. Ondördüncü Milli Eğitim Şurası'nda önerilen seçilme ilerleme ve yükselme koşulları yerine getirilemediği için yansız, üstün yetenekli,

yönetimsel bilgi ve becerilere sahip ve alanında uzman olan kişilerin yöneticilik görevlerine gelmeleri zor görünmektedir.

- 18- Eğitim yöneticiliği öğretmenlik formasyonu olan herkesin yapacağı bir iş değildir. Çağdaş uygarlık düzeyine ulaşmak ve eğitimsel amaçları gerçekleştirmek için alanında iyi yetişmiş, mesleki yeterliliği tam olan, seçilme ve atanması siyasal etkilere dayanmayan, toplum yararına göre çalışan yönetici kadrosunun oluşturulması gereklidir.

Öneriler

Uygulamacılar İçin Öneriler:

- 1- Eğitim yöneticisinin görev, yetki ve sorumlulukları açık ve anlaşılır olmalıdır.
- 2- Eğitim yöneticisi yetiştirme politikası sürekli eğitimi içeren bir yetiştirme sistemi haline getirilmelidir.
- 3- Milli Eğitim Şuraları'nda eğitim yöneticiliği konusunda alınan öneriler uygulanmalıdır.
- 4- Yasal dayanağı bulunan Milli Eğitim Akademisi en kısa zamanda öğretime başlamalı ve bu akademinin programı üniversitelerde uygulanan programlara uygunluk göstermelidir.
- 5- Halen görev başında bulunan eğitim yöneticilerinin üniversitelerle işbirliği yapılarak lisansüstü eğitim yapmaları sağlanmalıdır.
- 6- Üniversitelerin eğitim yönetimi ve denetimi bölümlerinden lisans ve lisansüstü eğitim görüp mezun olanlar yöneticilik görevlerine getirilmelidirler.
- 7- Merkez ve taşra örgütü eğitim yöneticiliğine seçilme ve atanma koşullarını belirleyen yasal düzenlemeler yapılarak belirlenen ölçütlere uyulmalı bu konulardaki siyasal etkilerin önüne geçilmelidir.

- 8- Eğitim yöneticilerinin görevin gereklerini yaptıkları takdirde görevde kalma güvenceleri sağlanmalı ve yükselme beklentileri yeterliliğe göre değerlendirilmelidir.
- 9- Merkez örgütüyle taşra örgütü arasında iyi bir iletişim ağı kurulmalı, merkez örgütünün bir kısım yetkileri taşra örgütüne devredilmeli ve kırtasiyecilik önlenmelidir.
- 10- Merkez ve taşra örgütü üst düzey eğitim yöneticiliğine seçilme ve atanmada en az yüksek lisans ve doktora eğitimi yapmış olma tercih nedeni değil de önkoşul olmalıdır.
- 11- Eğitim yöneticiliği görevine atanacak olanlar anayasal düzene bağlılık açısından değerlendirilip seçilmelidirler.
- 12- Hizmet içi eğitim yönetimi kurs ve seminerler amaçlara uygun olarak, yöneticilerin bilgi birikimini genişletici, yerleşmiş tutumları sorgulayan ve düşüncelerde çeşitlilik sağlayan bir düzeyde yapılmalıdır.

Araştırmacılar İçin Öneriler

- 1- Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünün görev, yetki ve sorumluluklarını içeren geniş kapsamlı bir araştırması yapılmalı,
- 2- Eğitim yöneticilerinin seçilmesi, atanması ve yükseltilmesi konusunda modeller geliştirmeyi amaçlayan araştırmalar yapılmalı,
- 3- Milli eğitim müdür ve yardımcıları ile şube müdürlerinin eğitim yöneticisinin seçilmesi, atanması, yükseltilmesi ve yetiştirilmesine ilişkin görüşlerini yansıtan araştırmalar yapılmalı,
- 4- Eğitim yöneticilerinin eğitimsel liderlik rollerinin belirlenmesine yönelik araştırmalar yapılmalı,
- 5- Eğitim yöneticileri için düzenlenen hizmet içi kurs ve seminerlerin niteliğini ve etkisini araştıran araştırmalar yapılmalı.

KAYNAKÇA

Açıkalın, Aytaç. **Çağdas Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi.**

Ankara: PEGEM Yayın No: 7, 1994.

_____. **Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği.** Ankara:

PEGEM Yayın No: 10, 1994.

Açıkgöz, Kemal. **Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları.** 1. Baskı, İzmir:

Kanyılmaz Matbaası, 1994.

Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi.** Genişletilmiş 4. Baskı, Ankara: Hatipoğlu

Yayınevi, 1994.

Balcı, Ali. **Eğitim Yöneticisinin Yetistirilmesi** (Türkiye’de İlk ve Orta Dereceli

Okul Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma). Ankara: A.Ü.

Eğitim Bilimler Fakültesi, 1988.

_____. **Etkili Okul:** Kuram, Uygulama ve Araştırma. Ankara: A.Ü.

Eğitim Bilimleri Fakültesi, 1993. Yavuz Dağıtım, 1993.

_____. **“Lise Yöneticisinin Rollerini”** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans

Tezi). Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi, 1980.

Başaran, İ. Ethem. **Eğitime Giriş.** 4. Baskı, Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1994.

_____. **Eğitim Yönetimi.** 5. Baskı, Ankara: Yargıcı Matbaası, 1996.

_____. **Yönetim.** 2. Baskı, Ankara: Gül Yayınevi, 1989.

- _____ . **Yönetimde İnsan İlişkileri**: Yönetmel Davranış. Ankara: Gül Yayınevi, 1992.
- Başar, Hüseyin. **Eğitim Denetçisi**: Roller ve Yeterlikleri Seçilmesi, Yetiştirilmesi. 1. Baskı, Ankara: PEGEM Yayın No: 5, 1993.
- Bilgen, Nihat. **Örgüt İklimi**: Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu. Ankara: TODAİE Yayın No: 235, 1990.
- _____ . **“Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünün Analizi”** (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi, 1976.
- Binbaşıoğlu, Cavit. **Eğitim Yöneticiliği**. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi, 1978.
- Bursalıoğlu, Ziya. **Eğitim Yöneticisinin Davranış Etkenleri**. 2. Baskı, Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayın No: 87, 1980.
- _____ . **Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri**. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayın No: 93, 1981.
- _____ . **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**. 5. Baskı, Ankara: PEGEM Yayın No: 1, 1991.
- _____ . **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: PEGEM Yayın No: 9, 1994.
- Canman, Doğan. **Çağdaş Personel Yönetimi**. Ankara: TODAİE Yayın No: 260, 1995.

Can, Halil. **Örgüt ve Yönetim**. Ankara: Adım Yayıncılık, 1992.

Cem, Cemil. **“Türk Kamu Kesiminde Üst Düzey Yöneticiler”** (Yayınlanmış Doktora Tezi). Ankara: TODAİE Yayın No: 153, 1976.

Çalık, Temel. “Etkili Eğitim Yöneticisi” **Milli Eğitim Dergisi**. Sayı: 134, Ankara: Milli Eğitim Yayınevi, Nisan-Mayıs-Haziran 1997, s. 55-58.

Çelik, Vehbi. **Okul Yöneticilerinin Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Görüşleri** (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1990.

Demirtaş, Hasan. **“Etkili Eğitim Yöneticisi Davranışları”** (Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi), Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997.

Dikenoğlu, Alper. **“İlköğretim Kurumlarında Yöneticiler ve İşlevleri”** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: TODAİE, 1988.

Dönmez, Burhanettin. “Türkiye’de Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Çalışmalarının Değerlendirilmesi” **İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt: 2, Sayı: 1, Malatya: İnönü Üniversitesi Basımevi, Ağustos 1995, s. 29-35.

Drucker, Peter. **Yönetimin Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları**. (Çeviren: Fatoş Dilber, Ankara: O.D.T.Ü Yayınları, 1994.

Ergun, Turgay, Aykut Polatoğlu. **Kamu Yönetimine Giriş**. Ankara: TODAİE Yayın No: 222, 1988.

Ergun, Turgay. **Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi.** Ankara: TODAİE Yayın No: 224, 1988.

Gürsoy, Cavit. **“Eğitim Yöneticiliğinin Türk Milli Eğitim Sistemindeki Konumu”**
(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi, 1979.

Kalkandelen, A. Hayrettin. **Hedeflere Yönelik Sevk ve İdare.** Ankara: İM Yayınları, 1986.

Kaptan, Saim. **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri.** Ankara: Rehber Yayınevi, 1993.

Karapınar, Medine. “Hizmetiçi Eğitim Faaliyetlerinde Eğitim Yönetimi ve Önemi”
Çağdaş Eğitim Dergisi. Sayı: 211, Ankara: Rehber Yayınevi, Haziran 1995, s. 24-27.

Kaya, Yahya Kemal. **Çağdaşlaşma Yolunda Deve Dikenleri.** 2. Baskı, Ankara: Bilim Yayınları, 1994.

_____. **Eğitim Yönetimi:** Kuram ve Türkiye’deki Uygulama. 5. Baskı, Ankara: Bilim Yayınları, 1993.

Konan, Necdet. **“MEB Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı’nın Analizi”**
(Yayınlanmamış Doktora Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993.

Milli Eğitim Bakanlığı. “MEB Hizmetiçi Eğitim Yönetmeliği” **MEB Tebliğler Dergisi.** Sayı: 2417, Cilt: 57. Ankara: Milli Eğitim Basımevi, Ekim 1994, s: 765-772.