

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**EĞİTİM KURUMLARINDA YÖNETİCİLERİN EĞİTİMİ
İLE İLGİLİ MİLLÎ EĞİTİM POLİTİKALARI VE
UYGULANIŞI**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: Ali Osman CANGİR

İSTANBUL, 2008

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**EĞİTİM KURUMLARINDA YÖNETİCİLERİN EĞİTİMİ
İLE İLGİLİ MİLLÎ EĞİTİM POLİTİKALARI VE
UYGULANIŞI**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Ali Osman CANGİR
Öğrenci No:
050712300

Danışman:
Yard. Doç. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

İSTANBUL, 2008

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırlandığına and içerim. 16/07/2008

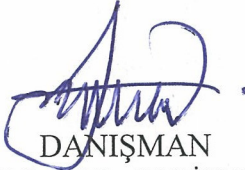
Aday: Ali Osman CANGİR

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

16/07/2008

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Eğitim Yönetimi ve Denetimi* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 050712300 numaralı *Ali Osman Cangir'in* "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**EĞİTİM KURUMLARINDA YÖNETİCİLERİN EĞİTİMİ İLE İLGİLİ MİLLİ EĞİTİM POLİTİKALARI VE UYGULANIŞI**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 03.07.2008 tarih ve 2008/17 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Kampüsünde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (65) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi ~~oyçokluğu~~/oybirliği ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 7 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN

YRD.DOÇ.DR. SALİH ZEKİ İMAMOĞLU



ÜYE

YRD.DOÇ.DR. CÜNEYT BİRKÖK

ÜYE

YRD.DOÇ.DR. ŞULE KAYA



EĞİTİM KURUMLARINDA YÖNETİCİLERİN EĞİTİMİ İLE İLGİLİ MİLLÎ EĞİTİM POLİTİKALARI VE UYGULANIŞI

Tezi Hazırlayan: Ali Osman CANGİR

Özet

Bu araştırmada, eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin eğitimi ile ilgili Millî Eğitim Bakanlığı politikaları ve uygulanışı, bu politikalar hakkında yöneticilerin görüşlerinin alınması amaçlanmıştır. Anket modeliyle yapılan araştırma, 2007-2008 eğitim-öğretim yılı bahar döneminde, İstanbul ili Anadolu yakasındaki 65 okulda görev yapan 100 yöneticiye uygulanmıştır.

Araştırmada, okul yöneticilerinin göreve atanması, ilgili görevde olan yöneticilerin neden ve nasıl yönetici oldukları, yönetici olmanın yeterlilikleri, yöneticilikte eğitimin rolü, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin faydaları ve eksiklikleri, çağdaş yöneticinin kendisini yenilemesi ve çağın gereklerine ayak uydurabilmesi için neler yapılması gerektiği hakkında sorular sorulmuştur. İdarecilerin, yöneticiliğin sağladığı statü ve olanaklardan memnuniyetleri araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda, Millî Eğitim politikalarının devlet politikaları olmadığı, hükümetler politikası olduğu bunun nihayetinde siyasallaştığı sonucu çıkmıştır. Ayrıca araştırmada eğitim yöneticiliğinin Türkiye’de bir meslek sayılması gerektiği, yönetici yetiştirmede “Millî Eğitim Akademisi” kurularak işlerlik kazandırılması sonucu ortaya çıkmıştır. Bir önceki dönemde yönetici atamaları sınav ile yapılırken, 24 Nisan 2008 tarihli yönetmelik ile yönetici atama politikası değiştirilerek sınav kazanma şartı kaldırılmıştır. Böylelikle siyasi iradenin, fikirleri doğrultusundaki yöneticileri göreve getirmeyi amaçladığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Yönetici, Eğitim, Eğitim sistemi, Eğitim politikası, Eğitim yöneticisi

NATIONAL EDUCATIONAL POLICIES CONCERNING THE EDUCATION OF ADMINISTRATORS IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS AND THE APPLICATION OF THESE POLICIES

Presented by: Ali Osman CANGİR

Abstract

This research aims to investigate the policies of the National Education Ministry and their application concerning the administrators working in educational institutions. It also aims to learn the ideas of these administrators about these policies. This research has been carried out in 2007-2008 spring education term by means of the questionnaire model with the 100 administrators working in 65 schools, in Anatolian part of Istanbul.

In this research, the questions of why and how the school administrators have been appointed, the sufficiency of the administrators and the role of the education in administration, the deficiencies and the benefits of in-service training and the necessities of the modern era about educational administrator have been asked. The statute and the opportunities provided by being administrator have been searched. As a result of this research, it can be concluded that the policies of the national education in Turkey are not state policy; on the contrary they are party policies which differ from government to government. Moreover, it can be inferred from this research that the educational administration must be accepted as a profession and “the national education academy” must be established in order to reach this aim. In the former period, while the appointments of the administrators were with the examination, after the regulation of 24th April of 2008 the policy of administrator appointment has been changed and the examination has been canceled. As a result of this practice, it can be concluded that the administrators will be appointed according to political desire of the government.

Key words: Administration, administrator, education, education system, education policy, educational administrator.

İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	
Jüri Sayfası	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler(Abtract)	
Tablolar Listesi	III
Kısaltmalar Listesi	IV
Giriş	1

I. BÖLÜM YÖNETİM VE YÖNETİCİ

1.1. Yönetim Kavramı	4
1.1.1. Yönetimin Tanımı	5
1.1.2. Yönetimin Tarihsel Gelişimi	6
1.1.3. Yönetim Süreci ve Özellikleri	9
1.2. Yönetici Kavramı	11
1.2.1. Yönetici Tanımı	12
1.2.2. Yöneticilerin Görevleri	13
1.2.3. Yöneticinin Özellikleri	14
1.2.4. Yönetim Kademeleri	16

II. BÖLÜM YÖNETİCİ EĞİTİMİ

2.1. Eğitim Kavramı	20
2.1.1. Eğitim Tanımı	21
2.1.2. Eğitimin Önemi	21
2.2. Yönetici Eğitimi Kavramı	22
2.2.1. Yönetici Eğitimi Tanımı	23
2.2.2. Yönetici Eğitimiyle İlgili Kavramlar	24
2.3. Yönetici Eğitiminin Gerekleri	26
2.4. Yönetici Eğitiminin Amaçları	30
2.5. Eğitim Yöntemleri	36
2.5.1. İş Başında Eğitim Yöntemleri	37
2.5.2. İş Dışında Eğitim Yöntemleri	40

III. BÖLÜM TÜRKİYE’DE EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN EĞİTİMİ VE BAZI ÜLKELERLE KARŞILAŞTIRILMASI

3.1. Türk Eğitim Sistemi	50
3.1.1. Eğitim Sisteminin Yönetim Yapısı	52
3.1.2. Millî Eğitim Bakanlığının Görevleri	55
3.1.3. Okul Kademeleri	57

3.2. Türkiye'de Yöneticilerin Eğitimi İle İlgili Millî Eğitim Politikaları	60
3.2.1. Eğitim Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler	66
3.2.2. Eğitim Yöneticisinin Görev ve Sorumlulukları	68
3.2.3. Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi	72
3.2.4. Okul Müdürlerinin Atanması	77
3.3. Bazı Ülkelerde Eğitim Sistemi ve Yöneticiliği	85
3.3.1. Amerika Birleşik Devletleri'nde Eğitim Sistemi ve Yöneticiliği	86
3.3.2. Japonya'da Eğitim Sistemi ve Yöneticiliği	96
3.3.3. Almanya'da Eğitim Sistemi ve Yöneticiliği	106
3.4. Bu Ülkeler İle Türk Eğitim Sisteminin Karşılaştırılması	116
3.4.1. Eğitim Sistemlerinin Yönetim Yapısı Açısından Karşılaştırılması	116
3.4.2. Okul Kademeleri Açısından Karşılaştırılması	118
3.4.3. Okul Müdürlerinin Görev ve Sorumlulukları Açısından Karşılaştırılması	119
3.4.4. Okul Müdürlerinin Yetiştirilmeleri Açısından Karşılaştırılması	121
3.4.5. Okul Müdürlerini Atanmaları Açısından Karşılaştırılması	122

IV. BÖLÜM

MİLLÎ EĞİTİM OKULLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN “YÖNETİCİLERİN EĞİTİM POLİTİKALARI VE UYGULANIŞI” İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: İSTANBUL - ANADOLU YAKASI ÖRNEĞİ

4.1. Araştırmanın Amacı	124
4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	124
4.3. Araştırmanın Yöntemi	125
4.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi	125
SONUÇ VE ÖNERİLER	163
Araştırmacılar İçin Öneriler:	165
KAYNAKÇA	167
ÖZGEÇMİŞ	
EKLER	

TABLÖLAR LİSTESİ

<u>Tablo No.</u>	<u>Sayfa</u>
1. Yönetici olmada çevrenin etkisi	126
2. Yönetici olmada mevcut yöneticilerin yetersizliğinin etkisi	127
3. Yönetici olmada yöneten olma isteğinin etkisi	128
4. Yönetici olmada bir üst göreve yükselme isteğinin etkisi	129
5. Yönetici olmada amirlerin etkisi	131
6. Yönetici olmada sosyal çevrenin etkisi	132
7. Yönetici olmada sınavın etkisi	133
8. Yöneticilikte sınav başarısının etkisi	134
9. Yöneticilikte genetiğın etkisi	135
10. Yöneticilikte lisans üstü eğitimin etkisi	136
11. Hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimin etkisi	138
12. Eğitim yöneticiliğinde hizmet içi eğitimin performansına etkisi	139
13. Eğt.yöneticilerinin aldıkları hizmet içi eğitimlerin problem çözümüne etkisi	140
14. Yönetici eğitime eğitim akademisinin etkisi	142
15. Yönetici eğitime hizmet içi eğitim merkezlerinin etkisi	143
16. Yönetici eğitiminde, hizmet içi eğitimini veren eğitimcilerin statüsünün etkisi	144
17. Eğitimde hizmet içi eğitimini veren personelin akademik kariyerinin etkisi	145
18. Yönetici eğitime hizmet içi eğitiminin sonunda yapılan anketlerinin etkisi	146
19. Eğitim yönetiminde hizmet içi eğitimlerin sürekliliğinin etkisi	147
20. Yöneticilerin fikirlerinin hizmet içi eğitimlerine etkisi	148
21. Eğitim yönetimine hizmet içi eğitim sürelerinin etkisi	149
22. Denetimlerin eğitim yöneticilerinin çalışmalarına etkisi	152
23. Eğitim yönetiminde, yönetilenlerin memnuniyetinin etkisi	153
24. Yönetilenlerin eleştirilerinin, eğitim yöneticilerine etkisi	154
25. Yapıcı olmayan eleştirilerin eğitim yönetimine etkisi	155
26. Yöneticinin kendisini yenilemesinin eğitim yönetimine etkisi	156
27. Yöneticilerin taktirinin performansına etkisi	158
28. Eğitim yönetimiyle ilgili güncel yenilikleri takibin, yöneticilere etkisi	159
29. Yöneticiliğın sağladığı statü ve maddi olanakların etkisi	160
30. Okul yöneticiliğini bırakma	161

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
a.g.k.	Adı Geçen Kitap
a.g.m.	Adı Geçen Makale
a.g.t.	Adı Geçen Tez
AİD	Amme İdaresi Dergisi
AÜ	Ankara Üniversitesi
BLK	Federal Hükümet ile Eyaletlerin Eğitim Planlanması ve Araştırmalarının Desteklenmesi Komisyonu
BMBF	Federal Almanya Eğitim, Bilim, Araştırma ve Teknoloji Bakanlığı
İÜ	İstanbul Üniversitesi
KMK	Federal Almanya Cumhuriyeti'ndeki Eğitim ve Kültür Bakanları Sürekli Konferansı
MEB	Millî Eğitim Bakanlığı
MEHTAP	Merkezî Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi
METARGEM	Meslekî ve Teknik Eğitim Araştırma ve Geliştirme Merkezi Başkanlığı
NASSP	Amerikan Ortaöğretim Okul Yöneticileri Ulusal Derneği
TC	Türkiye Cumhuriyeti
TODAİE	Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
vb.	Ve benzeri
vd.	Ve diğerleri

GİRİŞ

Eğitim sistemlerinin küreselleşmeden büyük ölçüde etkilendiği söylenebilir. Küreselleşme, ülkelerin ekonomik, siyasal, eğitimsel, teknolojik ve sanatsal alandaki etkinliklerinin bir araya getirilmesi amacıyla oluşturulan birlikteliklerin adıdır. Günümüzde küreselleşmeye “ Yeni Dünya Düzeni” adı da verilmektedir. Hızlı dönüşümün yaşandığı zamanlarda, değişimi anlamak ve yönetebilmek için ön plâna çıkan alan ise eğitim sektörüdür. Eğitim, insan ile yaşam arasında bir köprü olduğundan, toplumdaki değişim ve gelişim hızına paralel olarak, insanın eğitilmesi ve yetiştirilmesi de önem kazanmaktadır. Yaşanan çağı anlayacak ve ona uygun girişimlerde bulunacak olan bireylerin eğitilmesi ve yaşanan değişimlere karşı donanımlı hale getirilmesi gerekmektedir.

Eğitim örgütlerini amaçlarına ulaştırmak için elde varolan insan kaynaklarının ve maddî kaynakların en etkili ve en verimli bir şekilde kullanılması eğitim yöneticilerinin bir işlevi olarak kabul edilmektedir. Yetişmiş insan gücünün ve maddî kaynakların kıt olduğu kabul edilen ülkemizde ise eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinin daha büyük önem taşıdığı söylenebilir. Millî Eğitim Bakanlığının son yıllarda üzerinde en fazla durduğu konulardan birisi eğitimde kalitenin artırılması olmuştur. Okul ne kadar güçlü parasal kaynaklara, ne kadar nitelikli öğretmen ve öğrencilere, ne kadar destekleyici okul çevresine sahip olursa olsun; bunları etkili yönetecek nitelikte lider yöneticiler olmazsa, bu kaynaklar eğitimin kalitesine hiçbir şekilde yansımaz. Bu nedenle eğitimde kaliteyi sağlayabilmek için yapılması gereken en önemli çalışmalardan birisi kaliteli lider yöneticiler yetiştirmektir. Konuya bu gerçek doğrultusunda bakıldığında; eğitimde kalite uğruna sarf edilen emek ve paraların yerini bulması için her şeyden önce kaliteli eğitim yöneticisi yetiştirme ve istihdam etmenin millî bir politika haline getirilmesi gereği ortaya çıkmaktadır.

Ülkemizde Tanzimat döneminden itibaren insanlarımızın gelişen çağa uygun eğitim almaları birinci hedef olmuş ve bu amaçla yurt dışına binlerce öğrenci gönderilmiştir. Ancak yine de eğitim alanında varılan noktanın istenen nitelikte olmadığı kanaatindeyim. Bunun nedeni ise, bu tezin konusunu oluşturan eğitim yöneticiliğine gereken önemin verilmemesidir. Yıllarca nitelikli eğitim-öğretim kadrosu oluşturmak için çok çabalar sarf edilmiş ve bütçeden önemli paylar ayrılmış ancak yine de istenen sonuçlara varılamadığı, beşerî ve maddî kaynakları belli bir amaç etrafında örgütleyecek eğitim yöneticilerinin

ihmal edildiği düşüncesindeyim. Her başarılı öğretmen başarılı bir yönetici olamayacağı, yöneticiliğin ayrı bir uzmanlık alanı olduğu uzun yıllar görmezlikten gelinmiştir. Bu nedenledir ki ülkemizde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yöneticiliğin profesyonel bir meslek olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Günümüzde konunun önemi anlaşılmış olsa bile uygulamada gerekenlerin yapıldığını söylemek zordur.

Günümüzde eğitim yöneticisinin temel amacı, MEB'in eğitim politikaları ve amaçları doğrultusunda eğitim kurumlarını yaşatmak, etkili bir biçimde işler duruma getirmektir. Çağdaş yöneticide yöneticilik bilgisi, alana ilişkin teknik bilgi ile insan ilişkileri becerisinin birlikte bulunması zorunluluğu vardır. Bu özellikler teori-uygulama ilişkisini de zorunlu kılmaktadır. Okul yönetimi eğitimi almamış, sadece öğretmenlik esasına dayalı okul yöneticiliği, okulların etkin ve verimli çalışmasını sağlamada başarısız kalmaktadır. Günümüzün okul yöneticisinin, “çağdaş yönetici” olabilmesinin asgari şartı, okul müdürlerinin “okullu” olmalarıdır. Çünkü, çağdaş okul yöneticisi; kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim becerisine sahip, liderlik özellikleri baskın, anadilini doğru ve güzel kullanabilen, felsefe, mantık, uygarlık tarihi okumuş, iletişim teknolojisine hakim, beden ve ruh yönünden sağlıklı, eğitime inanmış yöneticidir. Bu özelliklerin kazanılabilmesinin belli bir eğitimi zorunlu kıldığı açıktır.

Ayrıca günümüz eğitim yöneticilerinin yöneticilik rollerinde de önemli değişimler ortaya çıkmıştır. Okul yöneticisi, dünün “mevzuatı uygulayan ve statükoyu devam ettiren” okul müdürü rolünü üstlenerek, bilgi çağının okul müdürü olunamayacağının farkına varmalıdır. Okul yöneticisi, küreselleşme, enformasyon teknolojisi, bilimsel tutum ve davranış, örgütsel öğrenme ve toplam kalite yönetimi karşısında yeni roller üstlenilmesi gerektiğinin bilincinde olmalıdır. Okul müdürü, okulunun misyon ve vizyonunu belirleyerek, bunlara okulca ulaşabilmek için “nasıl davranılması gerektiği”nin hesabını yapmak, okul iklimini buna göre oluşturmakla yükümlü olmalıdır. Bütün bunların anlamı, çağımızın eğitim yöneticisi, mevcut durumu sürekli geliştirmek için okulunu “öğrenen örgütler” olarak düzenleyip yaşatmalıdır.

Yapılan araştırmada, bu nedenlerden dolayı eğitim kurumlarında yöneticilerin eğitimi ile ilgili millî eğitim politikalarını, yöneticilerin eğitimi ve yetiştirilebilmeleri konusunda istenilenlere ulaşılammamasının nedenlerini, hâlen görevde bulunan yöneticilerin de düşünce

ve önerilerini alarak çözüm yollarının neler olabileceğini, ABD, Japonya ve Almanya eğitim sistemlerindeki deneyimleri inceleyerek ortaya koymaya çalışacağız. Bu araştırmanın verileri ve getireceği önerilerle “Eğitim Kurumlarında Yöneticilerin Eğitimi ile İlgili Millî Eğitim Politikaları” ile ilgili uygulamalarda karşılaşılan güçlüklerin aşılmasına katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Araştırmanın anket grubu, İstanbul’un Anadolu yakasında bulunan toplam 65 okulda 2007-2008 bahar döneminde görevli 100 yöneticiyi kapsamaktadır.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, yönetim ve yönetici kavramları ile ilgili konuları ele almaktadır. İlk kısımda, yönetimin tanımı, fonksiyonları ve süreçleri açıklanmış, ikinci kısımda yönetici kavramı, görevleri, çağdaş yöneticinin tanımı incelenmiştir. İkinci bölüm, çalışmanın dayanağını oluşturan yönetici eğitimi konusuna ayrılmıştır. Bu bölümde yönetici eğitimi ve gelişimiyle ilgili kavramlar, yönetici eğitiminin gerekleri ve amaçları hakkında bilgi verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümü, tezin ana eksenini oluşturan eğitim yöneticilerinin eğitimi ve yetiştirilmesi konusuna ayrılmıştır. Bu bölümün birinci kısmında Türk eğitim sistemi, yönetim yapısı ve millî eğitim bakanlığının görevleri incelenmiştir. Bu konudaki Millî Eğitim Şûra kararları incelenmiş, konuyla ilgili kanun ve yönetmeliklere değinilmiştir. Son bölümün ikinci kısmında, eğitim konusunda dünyanın önde gelen gelişmiş ülkelerinden Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve Almanya Eğitim Sistemlerinin Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama Politikaları incelenerek bugünkü durumlarına hangi aşamalardan geçerek geldiklerini anlayabilmek için bu ülkelerin eğitim sistemlerinin tarihî gelişimine de kısaca yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ise, saha araştırması sonucunda elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Ankette, görevde olan yöneticilere neden ve nasıl yönetici oldukları, yönetici olmanın yeterlilikleri, yöneticilikte eğitimin rolü, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin faydaları ve eksiklikleri, çağdaş yöneticinin kendisini yenilemesi, yöneticiliğin sağladığı statü ve olanaklardan memnuniyetleri araştırılmıştır.

I. BÖLÜM

YÖNETİM VE YÖNETİCİ

1.1. Yönetim Kavramı

Uygarlık tarihi kadar eski bir kavram olan “Yönetim” üzerinde hâlâ yoğun araştırmalar yapılmakta ve insanlık varoldukça da bu tür araştırmaların ivme kazanarak süreceği beklenmektedir.¹ Yönetim, farklı toplumlarda ve farklı kültürlerde farklı biçimlerde anlam yüklenen ve tanımlanan bir kavramdır. Türkçede yönetim, idare etmek, yönetici, idareci olarak ifade edilen kelimelere karşılık olarak ABD İngilizcesinde yönetimle ilgili “management”, “administration”, “manager”, vb. birçok kelime kullanılmaktadır.²

Yönetim, hem işletme yönetimini hem de devlet yönetimini kapsayan evrensel bir kavramdır.³ Bu kavram, belirli birtakım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynaklar, donanım, demirbaşlar, hammaddeler, yardımcı malzemeler ile zamanı birbirleriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilme için kararlar alma, uygulatma süreçlerinin toplamını ifade eder.⁴ Yönetim kavramının içinde başta insanlar olmak üzere üretim faktörlerinin amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli kullanımı söz konusudur. Yönetim sürecinin ortaya çıkması için yönetici mevkiinde bulunan ve üretim etmenleri konusunda karar veren kişinin emrinde mutlaka bir insanın bulunması gerekir. Yönetimin uğraş alanı insandır ve insan da son derece değişken bir varlıktır. İnsanın sınırsız kabul edilen gereksinimlerini karşılamak üzere, değişik faaliyet dallarında çalışan örgütler kurulmuştur. Örgütlü çabaların en iyi biçimde sürdürülebilmesi için yönetime ihtiyaç duyulmuş ve yönetimin önemi de örgütlü yaşamla birlikte artmıştır. Çağımızda yönetime her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulmasının temel nedeni; dinamik bir çevre içinde kaynakların koordinasyonu ve örgütsel güçlerin belli amaçlar çevresinde toplanmasının sağlanmasıdır.⁵

¹ Türkmen, Ş., Okullarda Yönetim Etkinlikleri, Ankara, 2003, s.9.

² Şişman, M., Turan, S., Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Ankara, 2001, s.3.

³ Fişek, K., Yönetim, Ankara, 2005, s.34.

⁴ Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2001, s.3.

⁵ Türkmen, a.g.k., s.9.

1.1.1. Yönetimin Tanımı

Sosyal, siyasî ve ekonomik yönlerden ve çeşitli bilim dalları açısından yönetim kavramı, değişik biçimlerde tanımlanmaktadır. Sosyolojik açıdan yönetim, sosyal bir sınıf ve statü sistemi olarak tanımlanırken, siyaset bilimi açısından iktidarın örgütlenmesi, işletmeler açısından ise üretim faktörlerinden biri olarak tanımlanmaktadır. Diğer taraftan yönetim, bir süreç, bir bilim ve bir sanat olarak tanımlanmaktadır. Yönetimin sosyal ve insanî bir bilim alanı olarak kabul edilmesi ve gelişmeye başlamasıyla birlikte bu alanla ilgili çeşitli kavram, ilke, model ve teoriler de geliştirilmeye başlanmıştır. Kimileri de yönetimi bunların bir toplamı olarak görmektedir. Buna göre yönetim, evrensel düzeyde bir süreç, gelişmekte olan bir bilim ve eski bir sanat olarak nitelendirilmektedir.⁶ Yönetim, örgütün sahip olduğu madde ve insan kaynaklarını kullanarak, örgüt amacını gerçekleştirme bilim ve sanatıdır.⁷ Yönetim, önceden saptanmış ve belirtilmiş bir amacın gerçekleştirilmesi için insan gücü, para, zaman, malzeme ve yer unsurlarının daha verimli, daha ekonomik ve daha iyi bir biçimde kullanılması anlamına gelmektedir. Yönetim, belli bir amaca ulaşılabilmesi için faaliyetleri organize ve kontrol etmek diye tanımlandığı gibi, çeşitli üretim faktörlerini ve insan emeğini bir araya getirerek belirli bir amaca yöneltmek de yönetim olarak tanımlanmaktadır.⁸

Yönetim, grup amaçları doğrultusunda grup üyelerini yönlendirmeyi ve onların çalışmalarını harekete dönüştürmeyi sağlayacaktır.⁹ Formal örgüt bir yapı olarak kabul edilirse, yönetim bu yapının harekete geçirilmesi sürecidir. Belli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan formal bir örgütün amaçları, örgütteki insan ve maddî kaynakların amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi, denetlenmesi ve değerlendirilmesi gibi eylemlerle gerçekleştirilir. Bu eylemler bütününe yönetim denir.¹⁰ Geleneksel anlamda yönetim, yöneticinin belli bir amacı gerçekleştirmeye çalışırken geliştirdiği düzenli ve ussal eylem ve işlemlerin bütünü olarak tanımlanır.¹¹ Kısaca yönetim, insan ve materyallerin mal ve hizmet üretmek için örgütlenmesi ve yönetilmesidir.¹²

⁶ Şişman ve Turan, a.g.k., s.4.

⁷ Türkmen, a.g.k., s.9.

⁸ Tümer, M., Yönetim ve Yönetici, İstanbul, 1975, s.10.

⁹ Ergun, T., Polatoğlu, A., Kamu Yönetimine Giriş, Ankara, 1984, s.3.

¹⁰ Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1999, s.5.

¹¹ Tutum, C., Personel Yönetimi, Ankara, 1976, s.1.

¹² Sağlam, M., Örgütsel Değişme, Ankara, 1979, s.29.

1.1.2. Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Tarihi çok eskilere, insanlığın varoluşuna dayanan yönetim bilimi, ancak 20.yüzyılın başında bu yana yani 1911 yılından sonra ciddî olarak sosyal bilim haline gelmiştir. Yönetim, insanın yeryüzündeki macerasıyla birlikte başlayıp devam edegelen bir süreçtir. Bu konuda yaygın bir biçimde benimsenen sınıflandırmalardan biri, bilimsel çalışmalar öncesi, klâsik, neo-klâsik ve çağdaş (modern) yaklaşımlar biçiminde yapılan sınıflandırmadır.¹³ Bir başka ifade ile 1800'lü yıllara kadar olan döneme, bilimsel çalışmalar öncesi dönem denilmekte, endüstri devrimiyle birlikte başlayıp 1940'lı yıllara kadar devam eden döneme, klâsik kuramcılar dönemi, bu dönemin bir devamı niteliğinde olup 1960'lı yıllara kadar devam eden döneme neo-klâsik kuramcılar (insan ilişkileri) dönemi, 1960'tan bu yana geçen dönem de çağdaş yönetim kuramcıları dönemi olarak nitelendirilmektedir. Ancak son yıllarda bu dönem içinde de neo-modern ve post-modern dönemlerinden söz edilmeye başlanmıştır. Çağdaş örgüt ve yönetim tartışmalarında birbirinden oldukça farklı bakış açıları ve paradigmlar gündeme gelmekte ve bunları genel bir bakış altında toplamak da mümkün görülmemektedir.¹⁴

Bilimsel çalışmalar öncesi dönem, insanlığın yeryüzündeki ilginç macerasıyla Doğu'da başlamıştır. Bu nedenle Doğu, bilim ve uygarlıkların beşiği olarak kabul edilmektedir. Yeryüzündeki en eski uygarlıklardan biri olarak kabul edilen eski Mısır uygarlığının ürünü olarak Mısır piramitleri incelendiğinde bunların Hz. İsa'nın doğumundan binlerce yıl öncesine ait, son derece karmaşık ve ayrıntılı planlama, koordinasyon ve yönetim becerilerinin ürünü olduğu söylenebilir.¹⁵ Eski Mısır'da piramitlerin bir esir ordusunun yardımıyla yapılması, büyük bir eşgüdüm eserini ortaya çıkartmıştır. Piramitlerin taşları millerce uzaktaki Aşağı Nil dolaylarındaki taş ocaklarından çıkarılmış ve orada parçalanarak şekillendirilmiştir. Bu büyük eserin sahibi olan Mısırlıların, yönetimin bazı ilkelerini bildikleri kuşkusuzdur. Eski Babil'de Hammurabi Kanunları yönetsel düşünceye ilişkin birçok izleri yansıtır. Benzer biçimde eski Çin uygarlığında da aynı dönemlerde gelişmiş bir yönetim sistemi olduğu bilinmektedir.¹⁶

¹³ Eren, a.g.k., s.14.

¹⁴ Şişman ve Turan, a.g.k., s.7.

¹⁵ A.g.k., s.5.

¹⁶ Özkalp ve Kirel, Örgütsel Davranış, Eskişehir, 2003, s.27.

Yönetimde klâsik kuramcılar döneminin gelişmesinde ilk çağlardan bu yana pek çok toplum ve kişilerin katkıları olmuştur. Ancak burada başlangıç noktası olarak Taylor alınmıştır. Klâsik akım içerisinde Friedric W. Taylor'un 1895 yılında yayınladığı "Parça Başı Sistemi" makalesi yönetim bilimine önemli katkılar sağlamıştır. Taylor 1911'de "Bilimsel Yönetim İlkeleri" adlı kitabını yayınladı. 1924'te yapılan Uluslar Arası Yönetim Kongresiyle Bilimsel Yönetim uluslar arası bir nitelik kazanmıştır. Fransa'da yayınlanan "Genel ve Endüstriyel Yönetim" adlı eseriyle Henri Fayol bu akımın Amerika dışındaki öncülerinden biriydi. Yönetim Kuramı temsilcilerinden birisi de yönetim süreçlerini bir bütün olarak düşünen ve bunları POSDCORB olarak formüle eden Luter Gulick'tir.¹⁷ Bu yazara göre yönetim süreçleri; plânlama, örgütleme, personel alma, yöneltme, eşgüdümleme, rapor etme ve bütçeleme şeklinde sıralanmaktadır. Yönetim kuramında yer alan bir başka kuramcı da Lyndall Urwick'tir. Urwick'e göre tepeden tabana açık ve net bir otorite çizgisi olmalıdır. Bu durum bilinmeli ve tanınmalıdır. Her konumun görevleri, yetkileri, sorumlulukları ve diğer konumlarla ilişkileri yazılı olarak tanımlanmalı, ilgili herkese bildirilmelidir. Yetki sorumluluk denkliği uygulanmalıdır. Denetim alanı beş kişiyi aşmamalı, en fazla altı olmalıdır. Çünkü yönetici sadece astları değil aynı zamanda onlar arasındaki karşılıklı ilişkileri de denetlemek zorundadır.¹⁸

1864–1920 yılları arasında yetişmiş olan Alman toplum bilimcisi Max Weber “Protestan Ahlâkı ve Kapitalizmin Esprisi” adlı eserinde "Bürokrasi" konusunda ortaya attığı görüşlerle örgüt ve yönetim konusunda, alana önemli katkılarda bulunmuştur. Özellikle 1950'den sonra Amerika'da keşfedilmesiyle birlikte Weber'in ünü yayılmıştır. Bu akımın temel ilkeleri şunlardır:

- “
 - Örgütler, birtakım ekonomik amaçları ve üretimi gerçekleştirmek için vardır.
 - Üretimin örgütlenmesi için çok iyi bir yöntem ve yol yoktur. Bu yol ve yöntem, sistemli ve bilimsel çalışmalarla belirlenir.
 - Üretimi artırmak, işbölümü ve uzmanlaşma ile sağlanabilir.
 - İnsanlar ve örgütler, akılcı ve ekonomik ilkelere göre eylemde bulunurlar.”¹⁹

¹⁷ Eryılmaz, B., Bürokrasi, İzmir, 1993, s.6.

¹⁸ Aydın, a.g.k., s.5.

¹⁹ Şişman ve Turan, a.g.k., s.8.

Neo klâsik kuramcılar dönemindeki yaklaşımlar, bazı yönleriyle klâsik yaklaşımla benzerlikler gösterse de bazı yönleriyle de ona karşı alternatif oluşturmaktadır. Bu teoride, klâsik örgüt teorisinde göz ardı edilen insan ögesine, yönetim birimleri arasındaki işbirliği gerekliliğine, örgütün iç ve dış çevresiyle ilişkileri ve örgütsel karar süreçlerine dikkat çekilmiştir. Esas itibarıyla de bu yaklaşımlarda örgüt yerine insan merkeze alınmakta, örgüt içindeki insana ve onun ihtiyaçlarına önem verilmektedir. Neo-klâsik yönetim kuramında insan, her şeyden önce sosyal bir varlık olarak ele alınmıştır.²⁰ Neo-klâsikler, esas itibarıyla klâsiklerin geliştirmiş olduğu kavram ve ilkelere dayanmakla birlikte, bunları kısmen yumuşatmış ve geliştirmiştir. Bu teoriyi savunanların örgüt, yönetim ve örgütteki insan ögesiyle ilgili olarak üzerinde durdukları başlıca konu ve kavramlar şunlardır: Kişiler arası ilişkiler, sosyal ve teknik sistemler arası etkileşim, uyum, grup ve grup davranışı, informal grup/örgüt, liderlik, motivasyon, karara katılma, moral, iş doyum, çatışma gibi konulardır. 1920'li yıllarda bilimsel ve genel yönetim kuramlarının varsayımlarını denemek üzere ABD'de Chicago kenti yakınlarındaki Hawthorne kasabasında, yerleşik bulunan Western elektrik şirketinde uzun yıllar süren çalışmalar yapılmıştır. Elton Mayo'nun yürüttüğü bu araştırmada insan, doğal grup ve doğal liderler ile insan ilişkilerinin öneminin yönetsel anlayışta önem kazandığı görülür. Hawthorn araştırmaları sonunda insanla ilgili ulaşılan sonuçlar şunlardır:

- “ ■ İnsanların karşılanması gereken birtakım sosyal ve psikolojik ihtiyaçları vardır.
- İnsan, salt ekonomik, akılcı bir varlık değil, aynı zamanda sosyal bir varlıktır.
- İşyerinde arkadaşlık ilişkileri, insanların grupla uyumlarını güçlendirir.
- Çalışan insanlar, birlikte oldukları çalışma gruplarından etkilenirler.”²¹

Çağdaş yönetim kuramcılar döneminde (sistem yaklaşımçıları) sistem kuramı önce doğa bilimlerinde geliştirilmiş, daha sonra diğer alanlara yayılmıştır. Sistem, birbiriyle ilgili parçaların bir bütün olarak fonksiyon görmesini ifade eder. Diğer bir deyişle, bütünü oluşturan parçaların birlikte fonksiyon görmesidir. Örgüt sistemi, çevreden dört girdi alır. Bunlar; materyal, insan, finans ve bilgidir. Örgüt bu dört parçayı birleştirerek çevreye ürün, hizmet, kâr veya zarar, çalışanların davranışları ve ilâve bilgiler olarak geri sunar. Sonuçta

²⁰ Eryılmaz, a.g.k., s.8.

²¹ Şişman ve Turan, a.g.k., s.14.

sistemin kendisi bu sonuçlara ilişkin olarak çevreden geri bildirim alır. Böylece sistemin çalışması tamamlanır.²²

1960’lardan itibaren başlayıp günümüze kadar uzanan yaklaşık 40 yıllık zaman dilimi içinde örgütler ve yönetim alanında birbiriyle örtüşen ve çelişen oldukça farklı görüş ve kavramlaştırmalar gündeme gelmiştir. Burns ve Stalker (1961)’in örgüte ilişkin mekanik ve organik sistemler yaklaşımı, Blau ve Scott (1962)’un formal örgüt kavramlaştırması, Lawrence ve Lorsch (1969)’un örgüt ve çevre etkileşimi, Katz ve Kahn (1976)’in sosyal sistem yaklaşımı, Trist (1977)’in örgütsel ekoloji çalışmaları bunlardan bazılarıdır. Çağdaş örgüt ve yönetim yaklaşımlarında, örgütün insanî boyutu ile kurumsal boyutu arasında bir denge sağlanmaya çalışılmakta, daha çok da insan unsuruna önem verilerek öğrenen örgüt ya da örgütsel öğrenme, çalışanların geliştirilmesi, güçlendirilmesi, yetkilendirilmesi, katılmaları, bütünleşmeleri gibi konular önem kazanmaktadır. Her örgütün başlı başına farklı bir yaşam alanı ve kültürü vardır.²³

1.1.3. Yönetim Süreci ve Özellikleri

Yönetim süreci, belirlenen amaçlara başkaları aracılığı ile ulaşma veya başkalarına iş gördürme etkinliklerinin toplamıdır. Yönetim süreçleri dendiği zaman yöneticilik yaparken gerçekleştirilen işler anlaşılmalı. Yönetim işleri (süreci) ile yönetim organları arasındaki ilişkinin sürekli, çok sıkı, birbirinden kolayca ayrılmaz nitelikte olduğunu kabul edersek söz konusu ilişki, işlevsel nitelik kazanır ve yönetim süreci, yönetim işlevi diye de adlandırılabilir. Ancak bu işleri genel olarak sınıflandırdığımız zaman bunları beş başlık altında toplayabiliriz. Yönetim sürecini oluşturan unsurlar hakkında çok değişik görüşler vardır.²⁴ Bu konudaki ilk girişim Henry Fayol’dan gelmiştir. Henry Fayol’a göre yönetim süreçleri şunlardır:

- “
 - **Plânlama:** Geleceğin araştırılması, işleyiş plânının hazırlanması için yapılan işler.
 - **Örgütleme:** Örgütün insan ve madde kaynaklarının amacı gerçekleştirecek şekilde düzenlenmesi, yapılandırılmasıdır.

²² Özkalp ve Kirel, a.g.k., s.32.

²³ Şişman ve Turan, a.g.k., s.23.

²⁴ Efil, İ., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa, 2007, s.32.

- **Emir Verme:** İşgörenlere işlerini yaptırma.
- **Eşgüdümleme:** Örgütteki tüm etkinlikleri bütünleştirme, birbirleriyle ilişkilendirme.
- **Kontrol Etme:** Her şeyin önceden belirlenmiş esaslara uyumlu olarak yapılmasını sağlama.”²⁵

White, Waldo, Gullick, Pfiffner ve Presthus gibi yazarlar, örgütün amacını vurgulayarak, yönetimi örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için insan ve hammadde kaynaklarının etkili bir şekilde eşgüdümlenerek işlerin yapılmasını gerekli görürler. Onlara göre grup çabası ve eşgüdüm (koordinasyon), yönetimin can damarıdır.²⁶ Luther Gullick yönetim süreçlerini daha da detaylandırmıştır. Gullick’e göre yönetim süreçleri şunlardır: plânlama, örgütlenme, personel alma, yöneltme, koordinasyon, bilgi verme ve finans etmedir.²⁷ Yönetim bilimi ile ilgili kaynaklar incelendiğinde, yönetim süreçlerinin başlıcaları ise şunlardır: ihtiyaçları belirleme, problemleri tanımlama, amaç saptama, politika oluşturma, kaynak sağlama, veri toplama, sorun çözme, tahminlerde bulunma, karar verme, plân yapma, bütçesini oluşturma, organize etme, iletişim sağlama, rolleri saptama, görev yetki ve sorumlulukları dağıtma, personel atama, kaynakları kullanma, güdüleme, etkileme, eşgüdümleme, denetleme, değerlendirme, raporlama, yeniden gözden geçirme ve geliştirme.²⁸

Yönetim, insan, finansal ve fiziksel kaynakları, organizasyon hedeflerine ulaştırmak maksadıyla, plânlama, organize etme, yönetme, önderlik etme ve kontrol etme faaliyeti olarak tanımlanabilir. Böylece yönetim sürecini uygularken insan ve finans ile fiziksel kaynakların bütünleştiği bir organizasyonda faaliyetlerin yürütüldüğü görülmektedir. Diğer bir önemli konu da gün geçtikçe organizasyonlardaki karmaşıklık ve daha çok genişleme ile; yönetim ve yöneticinin görev sorumluluklarının da artış göstermesidir. Bu da özellikle gelecekte, yöneticilik için adayların yeterli bilgiye sahip, uygulamalarının çok daha bilinçli ve kapsamlı olması gerektiğini, temelde çok iyi bir eğitim ve öğretimin daha sonra da eğitimin sürekliliğinin önemini arttırmaktadır. Diğer önemli bir konu ise, yönetimin, yalnızca iş hayatında değil, bütün organizasyonlarda, büyük işletmelerde, küçük işletmelerde, kamuda, yarı kamu kuruluşlarında, özel firma ve kuruluşlarda da geçerli

²⁵ Erdoğan, İ., Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, İstanbul, 2000, s.49.

²⁶ Kaya, Y.K., Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye’deki Uygulama, Ankara, 1993, s.4.

²⁷ Erdoğan, a.g.k., s.50.

²⁸ Taymaz, H., Okul Yönetimi, Ankara, 2003, s.27.

fonksiyon ve uygulamaları olan bir bilim olduğudur.²⁹ Yönetim sürecinin özellikleri şunlardır:

- “
- Yönetim, bir veya daha fazla amacı gerçekleştirmeye yöneliktir.
 - Yönetim, belirli birtakım beşerî ve maddî kaynakları serbestçe kullanabilme yetkisini gerekli kılar.
 - Yönetimin olması için, bir yönetici en azından da bir yönetilen insanın olması gerekir. Bu niteliği ile sosyal ve grupsal bir süreçtir.
 - Yönetim, beşerî ve maddî kaynaklar arasında optimum bir uyumu ve iş birliğini gerçekleştirir.
 - Yönetim, yönetici olan kimsenin, yönetilenlere, düşündüklerini ve verdiği kararları uygulatabilecek kişisel bir otorite kurmasını zorunlu kılar.
 - Yönetim, yönetici ve yöneticiler arasında ahenk, uyum ve haberleşmeyi gerektirir. Amaca birlikte ulaşmanın temel koşulu budur.
 - Yönetim, grup ekonomisinden azâmi yararlanmayı, diğer bir deyimle, herkesin her şeyi yapması yerine her insan bilgi, yetenek ve deneyimi doğrultusunda en iyi yapacağı şeyleri yapmasını ve iş bölümü çerçevesinde belirli işlerde uzmanlaşmasını gerekli kılar.
 - Yönetim, aynı zamanda bu süreçte çok özel ve önemli bir yeri olan zamanın ekonomik ve dikkatli şekilde kullanılmasını gerektirir. Zaman, plânlamanın özü olduğu gibi yönetim faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliğinin ölçülmesinde kullanılan temel bir araçtır.
 - Yönetimin özünde, eldeki kaynakları, olanakları ve zamanı en ekonomik şekilde ve en fazla faydayı sağlayacak biçimde kullanmak yatar. Diğer bir deyimle, yönetim rasyonel bir süreçtir. Burada verimlilik kavramı, eldeki kaynakları çok iyi bir şekilde değerlendirerek en yüksek üretime ulaşmayı hedefler.”³⁰

1.2. Yönetici Kavramı

Yönetim işlevi yönetici adı verilen kişi veya gruplar aracılığıyla yerine getirilen bir süreç olarak kabul edilirse, yönetici, başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişi olarak tanımlanabilir. Bir kuruluşun başında bulunan, emrinde personel çalıştıran, emir ve

²⁹ Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 1991, s.43.

³⁰ Eren, a.g.k., s.43.

kumanda eden kişi olarak ifade edilen, tanımlanmaya çalışılan yönetici kavramı dilimizdeki, amir, lider, önder kelimelerinin ifade ettiği anlamlarda da kullanılmaktadır.³¹ Bir sosyal birim veya grup içinde, tüm üyeler birbiriyle etkileşim içindedir. Bu gruplar içerisinde etkileme potansiyeli daha yüksek olanlar lider olarak ortaya çıkarlar. Lider yönetici, kendisine verilen kaynakları en rasyonel şekilde kullanarak uygun sonuçları oluşturan kişidir. Kurumda yönetim sorumluluğu üstlenen herkes, yönetim biliminin gerektirdiği becerilere ulaşmak, çağdaş ve etkili yönetim anlayışı ile kaynakların etkin kullanımını sağlamak mecburiyetindedir.³²

İşletmeler canlı bir organizma gibidir. Bu organizma içinde işğörenler, işletmenin sinir sistemi; para, damarlarda dolaşan kan; yönetici de bu organizasyonun beynidir. Yönetici, işletmenin geleceğini ilgilendiren en önemli kararları alır, plânlar, düzenler ve uygular. Yönetici, bir insan grubunu, önceden saptanan amaçlara yöneltip ulaştırmak ve plânları gerçekleştirmek üzere kumanda, koordine ve kontrol eden kişidir. Yönetici; sermaye veya elde edilen kârla risk yönünden ilgisi olmayan, girişimciye karşı sorumlu olup işletme amaçlarını en iyi biçimde gerçekleştirmek zorunda olan kişidir.³³

1.2.1. Yönetici Tanımı

Bütün organizasyona can veren ve onu başarıya götüren unsur, ruhtur. Mekanik bir organizasyona can veren ve onu başarıya götüren bu ruhu aşıl原因an kişi ise yöneticidir.³⁴ Klâsik bir tanıma göre yönetici; “Kâr ve riski başkalarına ait olmak üzere üretim faktörlerini tedarik ederek, mal ve hizmet üretimi için bunları yöneten kişidir”.³⁵ Ancak endüstrileşme ve ekonomik gelişmeyle birlikte hemen hemen her ülkede iş örgütlerinin belirli bir büyüklüğe ulaşmaları ve yönetim fonksiyonları yönünden uzmanlığı gerektiren karmaşık bir hâl almaları nedeniyle yeni bir yönetici tipi ortaya çıkmıştır. Profesyonel kişiler olarak adlandırılan bu kişiler, yönetim işini kendilerine meslek edinen, işletmenin sahibi veya girişimcisi haline gelmeden girişimcinin yaptığı tüm işlevi yapan ve hizmetleri karşılığında aylık alan kimseler olarak tanımlanırlar. Bu kişiler kâr ve riski girişimci veya

³¹ Tortop, N., Halkla İlişkiler, Ankara, 2003, s.130.

³² Türkmen, a.g.k., s.37.

³³ <http://www.megp.meb.gov.tr/indextr.html> (07.04.2008)

³⁴ Hatipoğlu, Z., Temel Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1993, s.220.

³⁵ Mucuk, İ., Modern İşletmecilik, İstanbul, 1989, s.18.

işletme sahiplerine ait olmak üzere toplumun talep ettiği mal veya hizmetleri üretmek üzere üretim faktörlerini araştırıp bulmakta ve belirli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelmektedirler.³⁶

“Yönetim” deyince çoğunlukla üsttekilerin alttakileri, seçilenlerin seçenleri yönetmesi akla gelmektedir ve yönetimin olduğu yerde mutlaka yönetici vardır. Eğitim bilimcilerine göre yönetici, amaçlanan işlerin yerine getirilmesi için grubunu örgütleyen, çalışanları aynı amaca yöneltip koordine eden, denetleyen ve kısaca sorumluluğu üstlenen kimsedir. Günümüz bilgi çağı ve bilgi toplumu, her seviyedeki yöneticinin elinde bulunan kaynakları en etkin ve verimli şekilde kullanarak kendisine verilen her türlü görevi bilimsel bir yaklaşım içinde yapmayı bir zorunluluk haline getirmiştir.³⁷ İçinde bulunduğumuz yüzyılın başından beri ve özellikle de İkinci Dünya Savaşı’ndan günümüze kadarki zaman dilimi içinde ekonomik, teknolojik, toplumsal, kültürel, hukukî ve politik çevre koşullarında meydana gelen hızlı gelişim ve değişim, bunların sonucunda işletmelerin faaliyet ve örgüt yapılarında gözlemlenen değişimler, işletmeleri etkin ve başarılı bir şekilde amaçlarına ulaştıracak tarzda eğitilmiş yöneticilere duyulan ihtiyacı arttırmış ve bunun sonucu olarak yönetim işi meslekleşerek “profesyonel yöneticilik” gerçeği ortaya çıkmıştır.³⁸

1.2.2. Yöneticilerin Görevleri

Örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayan yönetici, bu amaçlara ulaşırken hem geniş çevrede yer alan genel çevre ve hem de görev çevresi dediğimiz örgüt iç ve dış çevresini kontrol altında tutma faaliyetini de sürdürmelidir. Yönetici, kamuoyu, ekonomik, kültürel, politik, tarihsel çevreden oluşan genel çevre ile kendi içyapısının ve çalışmasının sürdürüldüğü görev çevresini de dikkate almalı, bu geniş çevredeki etkileşim ve iletişimi uyum ve denge içinde sürdürerek örgütün amaçlarına en mükemmel bir biçimde ulaşmayı sağlayabilecek bir yönetim sergilemelidir. Yönetici, rekabet halindeki amaçları dengeleyerek örgütte bir arabuluculuk işlevini yerine getirir.³⁹

³⁶ Şimşek, M.Ş., Yönetim ve Organizasyon, Konya, 2002, s.14.

³⁷ Türkmen, a.g.k., s.11.

³⁸ Şimşek, a.g.k., s.15.

³⁹ Kingir, S., Şahin, M., “Yönetici ve Liderlik”, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Mehmet Tikici(Ed.), Ankara, 2005, s.401.

Yöneticilerin görevleri, pozisyonlarına göre belirlenmiş davranışlar seti veya farklı roller şeklinde de tanımlanabilir. Rol, makamda bulunan kişilerden beklenen davranışlar biçimi, başka bir deyişle, belirli bir konuda, yapılması gereken faaliyet ve işlevlerdir. Yönetimle ilgili çalışmaların büyük bir bölümü yöneticilerin rollerine ayrılmıştır. Çünkü yönetim, hiyerarşik bir yapı içinde ast-üst rollerinden oluşan bir sistemdir. Bu sistemde en önemli unsur, yöneticinin iş yaptırmasıdır. Yöneticinin, kuruluşunu ya da birimini temsil etmek, birimler ve kurumlar arası haberleşmeyi sağlamak, kuruluşun amaç ve politikalarını belirlemek, sorunları çözümlmek ve karar vermek gibi fonksiyonel hak ve yetkileri vardır. Yeri geldiğinde bu yetkilerini kullanır. Bu hakların karşılığı olan görevler ise astların rollerini oluşturur.⁴⁰

Yöneticinin, kişiler arası rolleri, haberleşme ile ilgili rolleri, kararlar ile ilgili rolleri bulunmaktadır.

- “
- Kişiler arası rolleri: Yöneticilerin resmî otoritelerinden kaynaklanan kişiler arası rolleri; başkanlık rolü, liderlik rolü, bağlantı rolü olmak üzere üç başlıkta toplanır.
 - Haberleşme ile ilgili rolleri: Yönetimsel işin haberleşme ile ilgili rolleri üç başlık altında toplanmaktadır: a. Mesaj yollayan kişi olarak yönetici, sürekli bir şekilde iletişim ağı ile astları kontrol etmek için çevreyi tarar. Yönetici, bu rolü aracılığıyla dedikodu gibi sözel şekilde dolaşan bilgileri de toplar. b. Haber yayma rolü ile yönetici, bazı bilgileri direk bir şekilde astlara yollar. c. Sözcü rolüyle yönetici, bazı bilgileri işletme dışındaki insanlara sunar.
 - Kararlar ile ilgili rolleri: Karar verici olarak yöneticinin dört temel rolü vardır. Bunlar sırasıyla; düzenleyici olarak yönetici, değişimin istekli başlatıcısı olarak yönetici, paylaşırma ile ilgili rolü, görüşme ile ilgili rolüdür.”⁴¹

1.2.3. Yöneticinin Özellikleri

Bugün, her yöneticinin bir önder olamadığı fakat olması gerektiği görüşü benimsenmektedir ve önderlik niteliklerinden yoksun bir yönetici düşünülmemektedir. Yöneticinin etkin olması, kendi biçimsel yetkisini kullanırken önderlik yeteneklerinden

⁴⁰ A.g.k., s.402.

⁴¹ Türkmen, a.g.k., s.17.

faydalanmasına bağlıdır. Profesyonel yöneticinin başarısı, büyük ölçüde, başkalarını etkileyerek kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğine bağlıdır. Bir yöneticide bulunması gereken belli başlı özellikler şunlardır:

- “
- Yöneticiler hedeflere ulaşmayı kişisel olarak algılamazlar.
 - İnsanlara çözümleri kabul ettirebilmek için yöneticiler, koordinasyon halinde olma ve zıt görüşlerde uzlaşma sağlamak için denge kurma gereği duyarlar.
 - Yöneticiler, diğer insanlarla olan ilişkilerinde duygusallığı düşük seviyede tutarlar.
 - Yöneticiler kendilerini, mevcut kurallarla özdeşleştirerek kendilerini bu kuralların düzenleyicisi ve koruyucusu olarak görürler ve bundan dolayı ödüllendirilirler.
 - Yönetici, başkalarıyla çalışan ve onlar vasıtasıyla amaca ulaşmaya çalışan kişidir.
 - Yönetici, her şeyden önce sorumluluk yüklenen kişidir.
 - Yönetici, kavramsal bir düşündürdür.
 - Yönetici, aynı zamanda bir politikacıdır.
 - Yönetici, bir diplomattır.”⁴²

Başkalarına kendi amaçları, dolayısıyla örgütsel amaçlar yönünde davranmaya sevk edebilme yeteneği ise, profesyonel yöneticinin sadece biçimsel yetki kullanan klâsik bir yönetici olmasının ötesinde, önderlik vasıfları olan ve modern yöneticilerin sahip oldukları birtakım yeteneklerle donatılmış olmasını gerektirir. Yöneticilerin etkinliği yükseltilecek belli başlı yetenekleri; teknik yeteneği, insancıl ilişkiler kurma ve geliştirme yeteneği, fikrî yeteneğidir.⁴³

- Teknik yetenek, uzmanlık bilgisi, analiz yeteneği, araç ve tekniklerin kullanımında belirli disiplinleri maharetle yerine getirmeyi içerir. Yöneticinin doğrudan yönetmekle sorumlu bulunduğu alan hakkında gerekli bilgiye sahip olması şeklinde ifade edilebilir. Örgütlerde yöneticilerin etkinliğini yükselten faktörlerden biri, yöneticinin yapmakta olduğu işe ilişkin teknik bilgi düzeyi olmaktadır.⁴⁴

⁴² Şimşek, a.g.k., s.15.

⁴³ Efil, a.g.k., s.25.

⁴⁴ A.g.k., s.26.

- İnsancıl ilişkiler kurma ve geliştirme yeteneği, insanları içten gelen bir istekle çalışmaya ikna edebilme ve grup olarak amaçların gerçekleştirilmesinde işbirliği yapmalarını sağlayabilmektir. Amaca ancak insan unsuru ile ulaşabileceğinden yöneticinin bu alanda yetenekli olmasının önemi kendiliğinden ortaya çıkar. Beşerî yetenek, insanlarla birlikte çalışma yeteneğidir; işbirliği çabasını, takım çalışmasını, insanların kendilerini güvende hissetmeleri ve düşüncelerini serbest bir şekilde ifade ettikleri bir örgütsel çevrenin oluşturulmasını kapsar.⁴⁵
- Fikrî yeteneği, gerekli bilgileri bir araya toplamak suretiyle örgütün bütünü için yeni plânlar hazırlama, politikalar saptama ve plânlanmış eylemlerin uzun devredeki muhtemel sonuçlarını önceden tahmin edebilme yeteneği olarak ifade edilebilir. İşletmeyi bir bütün olarak görebilmeyi, organizasyonun çeşitli fonksiyonları arasındaki karşılıklı bağıllığı ve birisindeki bir değişimin diğerlerini nasıl etkilediğini görebilmeyi, tek tek işletme birimleri ile endüstri kolu ve toplum ile siyasal, sosyal ve ekonomik güçler arasındaki ilişkileri görebilmeyi ifade eder. Yüksek yönetim kademelerine doğru çıkıldıkça daha çok aranan bir yetenek olarak karşımıza çıkmaktadır.⁴⁶

Yönetim etkinliği için gerekli unsurlar, tek başına yalnız bir yönetim kademesi için belirlenemez. Görevleri gereği farklı kademelerde yer alan yöneticiler, belirli bir yetenek türüne daha fazla gereksinim duyuyor olsalar bile diğer yetenekler yönünden de arzulanan duruma ulaşmadıkça etkili bir yönetici olamazlar. Ayrıca farklı kademelerde gereksinim duyulan teknik ve fikrî yeteneğin zaman içinde önce azalma ve düşmesine karşın insancıl ilişkiler kurma ve geliştirme yeteneğinin bütün yönetim kademelerinde gün geçtikçe daha fazla önem kazandığı ve hâkim yetenek türü olma niteliğini koruduğu söylenebilir.⁴⁷

1.2.4. Yönetim Kademeleri

Yöneticiler örgüt içindeki konumlarına göre; ilk, orta, üst düzey ve sorumlu oldukları örgütsel faaliyetlerin alanlarına göre de fonksiyonel ve genel yöneticiler olarak

⁴⁵ A.g.k., s.27.

⁴⁶ A.g.k., s.28.

⁴⁷ Şimşek, a.g.k., s.18.

ikili bir sınıflandırmaya tâbi tutulabilirler. Bütün işletmelerde plânlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim faaliyetleri, yöneticiler tarafından yerine getirilmektedir. Ancak bir hiyerarşik yapı içerisinde yürüyen organizasyonlarda yöneticiler farklı bölümlerde görev yapmakta, dolayısıyla her yönetici kendi bölümünden sorumlu olmaktadır. Farklı düzeylerde bulunan yöneticilerin başarı göstermeleri, farklı becerilere gereksinim göstermektedir. Örgütsel hiyerarşide üç düzey bulunmaktadır. Tepe yönetimi, orta düzey yönetim, alt düzey yönetim.⁴⁸

1. Tepe yöneticiler hiyerarşinin en üst düzeyinde yer alırlar ve organizasyonun bütününden sorumludurlar. Tepe yöneticisinin görevleri son derece karmaşıktır. Bu karmaşık görevin en belirgin özelliklerini görmek için günlük yönetim işleri ile stratejik yönetim arasındaki farkı göz önünde tutmakta fayda vardır. Stratejik yönetim; çevrenin analiz edilmesi, işletmenin kendi imkan ve kabiliyetlerini belirlemesi ve işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesi için ikisi arasında en uygun hareket tarzının seçilmesi ve uygulanması sürecidir.⁴⁹
2. Orta düzey yöneticiler organizasyonun orta yönetiminde çalışırlar. Orta düzey yöneticilerine örnek olarak bölüm başkanı, kalite kontrol müdürü, departman şefleri ve kamu kesimindeki daire müdürleri gibi yöneticiler gösterilebilir. Orta yönetim kavramı örgütte pek çok düzeyi kapsayabilir. Orta düzey yöneticiler çoğu zaman diğer yöneticilerin ve bazen de iş görenlerin faaliyetlerini yönlendirirler. Orta düzey yöneticilerin temel sorumluluklarından biri, örgütün kapsamlı politikalarının fiilen uygulanmasına hizmet edecek faaliyetleri yönlendirmek şeklinde ifade edilebilir. Genel olarak orta düzey yöneticilerin amacı; yönetsel problemlerin kontrolü ve sorumluluğunu üstlenmektir. Orta düzey, yöneticiler örgütün bütün teknik görevlerini yürütürler.⁵⁰
3. Başkalarının çalışmalarından sorumlu yöneticilerin örgütte bulundukları en alt düzeye, ilk kademe veya ilk düzey yönetim adı verilir. İlk düzey yöneticiler, işi bizzat yapan iş gören ya da asları yönlendirmekte ve bu kişilere nezaret etmektedirler. İlk düzey yöneticilere örnek olarak; bir imalat fabrikasındaki

⁴⁸ Massie, J.L., İşletme Yönetimi, (Çev. Ş. Özalp vd.), Eskişehir, 1983, s.10.

⁴⁹ Hatipoğlu, Z., Temel Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1993, s.249.

⁵⁰ Kingır ve Şahin, a.g.k., s.404.

ustabaşı, bir araştırma departmanındaki teknik nezaretçi ve büyük bir ofisteki şube şefleri gösterilebilir. Alt düzey yöneticiler yönetsel görevi olmayan çalışanlardan sorumludurlar, çalışanların günlük üretim hedeflerine ulaşmalarıyla ilgili olarak kurallara uymalarını sağlamak, bunun için teknik yardımda bulunmak ve onları motive etmek alt düzey yöneticilerin görevidir.⁵¹

Çağdaş bir yöneticide bulunması gereken belirli özellikler vardır. Zaman içerisinde değişen teknolojik gelişmeler ve siyasî koşullar bu modellerden kaynaklanan uygulamaların revize edilmesini de beraberinde getirdi. Diğer bir önemli gelişme de tüketici bilincidir. Tüketici bilincinin gelişmesi, haklarını savunacak örgütlerin kurulmaya başlamasıyla müşteri kavramı doğrudan iş sürecine dâhil edilmiştir. Modern şirketler bu sebeple günümüzde yepyeni bir model belirtmektedirler. Bu yeni modelde iş, en önemli unsurdan, müşteriden başlar. Eğer bir şirket başarılı olmak için müşterilerin gereksinimlerini karşılamak zorunda ise müşterilerini şirket tablolarının tepesine koymalıdır. Bundan sonra müşteriler için bir şeyler yapan insanlar, “Ön safhalardaki çalışanlar ” gelir. Artık herhangi bir yönetim, iş süreçlerine ilişkin kararlar geliştirebilmek için; çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, sermayedârlar gibi aslî değişkenleri ilk plânda hesaba katmak ve daha da ötesi karar süreçlerine dâhil etmek zorundadırlar.⁵²

Yöneticilerin misyonu; düşüncelerini ortaya koyarak bu doğrultuda uygulamaya geçmek, astlarına yeni felsefesini anlatıp geliştirmek ve bunu işletmenin tamamına yaymaktır. Bu amaca ulaşabilmek ve etkin olabilmek için yöneticinin gerçekleştirmesi gereken davranışları şunlardır:

- “
- Misyon ve vizyon oluşturmak,
 - Amaçlar doğrultusunda hareket etmek.
 - Uygulamadaki hedeflere odaklanan faaliyetleri sürdürmek.
 - İşin gerektirdiği beceriler tanımlanarak iş tarifinin yazılması, bu becerilere uygun elemanın seçilmesi ve eğitimi
 - Adil bir performans değerlendirme sistemi
 - İlişkilerini güvene dayandırarak duygulara önem vermek.
 - Motivasyonu yükseltmeye çalışmak.

⁵¹ A.g.k., s.405.

⁵² Kingır ve Şahin, a.g.k., s.406.

- Doğru karar vermek.
- Yol gösterici olmaya önem vermek.
- Çalışanları yetkilendirmek.
- İlişkilerine önem vererek ekip çalışmasını güçlendirmeye çalışmak, uzlaşma ve işbirliğinden yana olmak.
- Kalite, hizmet ve müşteri memnuniyetine odaklanmak.
- Evrensel rekabeti desteklemek.
- Geniş bir bakış açısına sahip olup, “ben”den çok “biz” e önem vermek.
- Liderliği sevmek ve yaşamak.
- Daha etkili haberleşme.
- Eleştiriden pozitif yönde yararlanmak..
- Dürüstlük.
- İyimserlik.
- Verilen sözleri tutmak.
- Ödüllendirmeyi sıkça kullanmak.”⁵³

⁵³ Kınır ve Şahin, a.g.k., s.407.

II. BÖLÜM

YÖNETİCİ EĞİTİMİ

2.1. Eğitim Kavramı

Eğitim, yöneticinin kullanabileceği yüksek bir motivasyon aracıdır. Günümüz dünyasının dinamik yapısı içerisinde insanoğlunun en temel gereksinimi belki de eğitim olarak karşımıza çıkmaktadır. Öylesine bir eğitim sağlanmalıdır ki, çağın zaman boyutunun hızlı değişimine hem ayak uydurmak olanaklı olsun, hem de hep yenilenen, geleceğe yönelen ve gelişen özelliğini sürdüren bir yapıya ulaşsın. Örgüt ve işletmelerin sayı açısından çoğalmaları; gelişmeleri, rekabet koşullarının farklılaşması, çıkar grup ve zümrelerinin artması, güçlenmesi gibi etmenler yöneticiye olan talebi, nicelik ve nitelik bakımlarından arttırmıştır. Eğitim ihtiyacı başlıca üç temel amaca dayandırılır. Yeni bilgilerin sunulması, davranış ve tutumların değişiminin sağlanması, çalışanlarda tatminin yaratılması olarak üç gruba ayrılmaktadır. Yukarıda sayılan amaçlar yanında, eğitimin temel amacının üretimi artırmak olduğu söylenebilir. Dinamik bir yapıya sahip olan işletmelerin, sürekli olarak yeni bilgi ve ilkeler öğrenmesi tabiidir. İşletmenin bunu sağlaması ise işletmedeki çalışanların bu yeni bilgi ve ilkelerle donatılması ile mümkün olacaktır.¹

Örgüt ve işletmeler, personel ihtiyaçlarını iki kaynaktan sağlamaktadırlar. Birincisi dış kaynaklar, ikincisi ise iç kaynaklardır. Örgütler için ikinci kaynak giderek önem kazanmaktadır. Bunun sonucu olarak işletmelerin bir personel eğitim planı yapması, uygulayacak örgütü kurması ve bunlar için harcamaları yüklenmesi gerekmektedir. Söz konusu işler insan kaynakları departmanlarının sorumlulukları altında görülse de genç yöneticilerin seçilme, değerlendirme ve yetiştirilmeleri konusu, üst kademe yöneticilerinin çok yakın ilgisine gereksinim gösterir. Yönetim işlevi, niteliği bakımından geniş ve derin bilgi, yetenek ve tecrübeyi gerektirir. Bunlar ise, en iyi biçimde, iyi bir üstün yanında ve izninde çalışmakla elde edilir. Ancak, üstün, öğretmenlik etmesi durumunda, zamanın büyük bir kısmını astlarını yetiştirmeye harcaması gerekecektir. Bununla birlikte yöneticinin diğer işlev ve görevlerine ayırabileceği zamanın aleyhinde görülen bu durum

¹ Kaynak, T., Organizasyonel Davranış, İstanbul, 1990, s.140-141.

gerçekte, uzun sürede ürününü cömertçe verecektir. Öyle ki bir yöneticinin kuruluşu en büyük hizmeti, görevini gerektiği gibi yaptığı konusunda en kuvvetli kanıtı, kuruluşun geleceğinin kendilerine güvenle teslim edebileceği yetenekte kişiler yetiştirmiş olmasıdır.²

2.1.1. Eğitim Tanımı

“Eğitim, bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istenen değişimi meydana getirme sürecidir.”³ Böylece bireyin davranışlarındaki değişme, toplumsal değişme sürecini de başlatma nedeni olacaktır.⁴ Son yıllarda değişme terimi yerine, daha çok dikkat çekici olan “yenilik” terimi kullanılmaya başlanmıştır. Bu anlamda yenilik, önceden tasarlanmış belirli bir değişmedir. Yenilik, bir rastlantıdan çok istenmiş ve plânlanmış bir eylemdir.⁵

Böylece buradan ortaya çıkan sonuç, yenilik ile değişim ifade edilmek istenmekte, bu değişimin kontrollü ve yönetsel özelliği de göz ardı edilmemektedir. Çünkü önemli olan bu eğitimle sağlanmak istenilen plânlı değişim, gelişim ve yenilik kontrollü, bilinen ve böylece plânlı ve sistematik olarak belirlenen hedeflere de yöneltilmiş olmalıdır. Ancak; planları yapacak kişileri yetiştirmedikçe, bu planları işe dönüştürecek her düzeydeki yöneticileri hazırlamadıkça ve personeli plânlar doğrultusunda işbirliği yapabilecek biçimde eğitmedikçe hiçbir değişim çabası başarıya ulaşamayacaktır. Yeni fikirler bulmakta ya da yenilikleri uygulamakta başarısız olan işletmeler günümüzün kalkınma yarışında geri kalır. Başka bir deyişle, başarılı bir kalkınma, işletmeyi değişim bilincine kavuşturmaya dayanır. Öyleyse yenileşmenin temelinde eğitim yatmaktadır.⁶

2.1.2. Eğitimin Önemi

Eğitim, örgütsel etkilerin kişinin “içine işlenmesini ” sağlar. Kişiyi öyle değiştirir ki, söz konusu kimse istenen davranışları her an verilen yönergelerin etkisi altında değil, kendiliğinden yapar. Üyelerinde kendi kendine yönetme yeteneği ve örgütün ortak çabasını

² Tosun, K., İşletme Yönetimi, Ankara, 1992, s.422.

³ Ertürk, S., Eğitimde Program Geliştirme, Ankara, 1975, s.12.

⁴ Kaya, Y.K., Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye’deki Uygulama, Ankara, 1991, s.11.

⁵ Bursalıoğlu, Z., Eğitim Sisteminin Yenilenmesi, Ankara, 1975, s.1.

⁶ Kaya, Y.K., İnsan Yetiştirme Düzenimiz, Ankara, 1984, s.20.

destekleyecek biçimde bağımsız eylemde bulunma yetenek ve isteği, eğitimle arttırabilir.⁷ Koçel ise, eğitim ile ilgili düşüncelerinde yetiştirme ve geliştirme kavramlarını da belirtmektedir. Eğitim, yetiştirme ve geliştirme kavramlarının birbirlerinden tamamen farklı olmayıp, belirli ölçülerde ortak anlama sahip bulunmaktadır. Örneğin geniş anlamda eğitim, yetiştirme ve geliştirmeyi de içermektedir. Eğitim, (education) kapsamı en geniş olan kavramdır. İşletme içinde veya dışında, formel programlar yolu ile veya kendi kendine, deneyim kazanma yolu ile bir kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyetini eğitim faaliyeti olarak tanımlamak olanaklıdır. Bu anlamda eğitim bir değişim süreci olarak karşımıza çıkmaktadır.⁸

Özellikle burada oldukça önem kazanan soru şu olmaktadır. Nasıl bir eğitim? Eğitimi verirken ezberci, kalıplaşmış, yaratıcılıktan uzak ve düşünceyi ön plâna almayan olumsuzluklar en aza indirilmeli ve gerektiğinde sıfırlanmalıdır. Böylece dinamik, yaratıcı düşünceyi hedefleyen eğitim, bilgi yüklemesi şeklinde değil, kavramaya öncelik veren gelişmeci bir eğitim yapılmalıdır. Burada böylesi dinamik, esnek ve gerçekçi olduğu kadar, akılcı eğitimi verebilecek nitelikli eğitim uzmanına da gereksinim duyulmaktadır. Eğitimi verirken eğitim teknolojisinin sunduğu tüm olanak ve yetenekleri de her zaman kullanma becerisini ön plâna almalıdır. Kısaca, çağdaş, modern, gelişmeci ve yenilikçi olduğu kadar özgürlükçü bir eğitim, toplumların barış ve mutluluğunu göz önüne almalıdır. Öte yandan eğitim ile demokrasi arasındaki ilişkiler, eğitim yönünden gelişmiş olan ülkelerin özgürlükçü demokrasiyi sağlıklı sürdürebilmelerini ve baskı yönetimlerinin gelişmemiş toplumlarda olduğu açıktır. Gerçekte eğitim, özgür bir toplumda demokratik yaşama bilincini uyandırır, geliştirir ve halkın demokratik yaşantıya etkili olarak katılmasını sağlar.⁹

2.2. Yönetici Eğitimi Kavramı

Yönetici geliştirme, yöneticileri bireyler olarak yetiştiren, olgunlaştıran ve profesyonel yönetici olarak işlevlerini başarması için yeteneklerini geliştiren tüm karmaşık

⁷ Simon, H. A., Smithbug, D.W., Thompson, V.A., Kamu Yönetimi, (Çev. C. Mıhçıoğlu), Ankara, 1973, s.342.

⁸ Koçel, T., İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon - Organizasyonlarda Davranış – Klasik – Modern – Çağdaş Yaklaşımlar, İstanbul, 1999, s.21.

⁹ Kaya, Y.K., İşlevsel Okuryazarlığın Yaygınlaşması, Ankara, 2001, s.38.

süreci kapsar. Bu her şeyden önce, görev başında deneyim geçirerek öğrenmeyi içerir. Eğitim, kişilere, maharet, bilgi ve davranışları ile bir işi düşünce ve hareketle ifâ edebilme alışkanlıklarının geliştirilmesine öğretim yolu ile tesir edilmesidir. Genel anlamı ile nazarî olmaktan çok eğitim, pratiğe yönelen ve öğretmek ya da öğretilmek, bir iş için tekrarlama metodundan yararlanan bir öğretim biçimidir. Ancak, günümüzde eğitim, öğretimi de kapsayan bir anlam taşımakta ve bu anlamı ile nazarî ve pratik bilgi ve beceri kazandırma, yeteneklerini geliştirme amacını gütmektedir.¹⁰

Burada özellikle vurgulanmaya çalışılan konu, yönetici eğitiminin gün geçtikçe daha çok önem taşıyan bir konu olarak karşımıza çıkmakta oluşudur. Özellikle yönetim teknolojisi de hızla değişmekte ve gelişmektedir. Bu teknoloji içinde yöneticinin eğitimi de gelişen teknolojinin gereğinin yapılmasını haklı kılmaktadır. Yöneticiliğin bir meslek haline gelmiş olması, diğer taraftan hızla değişen çevre şartları, yöneticilik eğitimini de kaçınılmaz hale getirmiştir. Burada kastedilmek istenen eğitim, sadece hiç yöneticilik yapmamış elemanların yetiştirilmeleri değil, hâlen çeşitli yönetim kademelerinde çalışmakta olan yöneticilerin değişen çevre şartlarına intibak ettirilmeleri gayesini güden faaliyetleri de kapsamaktadır. Yöneticilerin eğitimi, belirli eğitim programlarına katılmalarıyla mümkün olacaktır. Bu programların uygulanması yaşlılık nedeniyle işten ayrılacak yöneticilerin yerini alacak alt kademe yöneticilerinin yetiştirilmesi için özellikle uygulanan bir yöntem olmaktadır.¹¹

2.2.1. Yönetici Eğitimi Tanımı

Yönetici eğitimi, yönetici adaylarının ve yöneticilerin bilgi, yetenek, tutum ve davranışlarını sistemli bir şekilde geliştirerek, şimdiki ve gelecekteki işlerinde daha başarılı olmalarını sağlamaktır. Öteden beri üzerinde tartışılan konulardan biri de iyi yönetici olmanın doğuştan mevcut bir yeteneğe mi, yoksa sonradan eğitim yolu ile yetiştirilmeye mi, bağlı olduğudur. Bunun gibi yönetimin bir bilim mi, ya da bir sanat mı olduğu da yine çok tartışılan konular arasındadır. Yönetimin sanat tarafı vardır ve oldukça ağır basmaktadır. Yöneticilerin de doğuştan bazı yeteneklere sahip oldukları bir gerçektir. Ancak, doğuştan bazı yeteneklere sahip olmakla bu yeteneklerini yeni teknikler ve

¹⁰ Kaya, a.g.k., s.40.

¹¹ Şenatalar, F., Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İstanbul, 1975, s.183.

bilgilerle geliştirmeden başarıya ulaşmak mümkün olmadığı gibi, bir yönü ile sanatkâr kabul ettiğimiz yöneticinin de bu sanatını uygulayabilmesi için eğitimin gerekliliğı ortadadır.¹²

Kısaca, fikrî kabiliyetlere sahip olmak muvaffakiyet için gerekli bir şart ise de yeterli değildir. Bunun üzerinde düşünölmüş ve plânlanmış bu sahadaki ilmî verilere ve tecrübelerin verdiği derslere dayanan sistematik bir eğitime ihtiyaç vardır. Sonuç olarak yönetici eğitimi, yalnızca yöneticilik ve liderlik davranışları kazanmak açısından değil, aynı zamanda yöneticilerin, hızla değışen şartlara ayak uydurmaları için gerekli bilgi ve beceriyle donatma, onlara meslekî güvence ve saygınlık sağlama, örgötsel etkinliğı ve verimi arttırma, yönetsel gelişmeyi sağlama ve örgötsel değışmeyi hızlandırma bakımından da büyük önem taşımaktadır.¹³

2.2.2. Yönetici Eğitimiyle İlgili Kavramlar

Eğitim, hem birey hem de toplum olarak gelişme ve ilerlemenin yoludur. Özellikle toplumda en etkin ve önemli rolleri üstlenen yöneticilerin eğitimi daha da önemli konular haline gelmektedir. Çünkü genelde birçok problemlerin ve yetersizliklerin temelinde yönetim ve yönetici yetersizlikleri olduğu apaçık ortadadır. Öyleyse, yöneticilerin görevlerinde beklenen düzeyde başarıyı gerçekleştirebilmesi de, temelde çok mükemmel ve sistemli bir eğitimin sonucunda gerçekleşecektir. Eğitimde, yeni eğitim teknolojilerinden yararlanarak gelişen şartlara ayak uydurması gerektiğini vurgular. Lisan laboratuvarları, video, televizyon ve bilgisayar ile eğitim, bu teknolojilerden bazılarıdır. Bu teknoloji hem eğitim konusu hem de eğitime olanaklar sunan bir araçtır. Ülkeler açısından insan gücünün önemi açıktır. Ekonomik ve sosyal gelişme düzeylerine erişmede önemli bir unsur olan insan gücü, eğitiminin modern teknolojiden yararlanılarak, en verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi gerekir. Yaratıcı ve üretken insan tipinin modern teknolojiler aracılığı ile gelişmelere ayak uydurması zorunludur. Bu da yeni eğitim teknolojisinin eğitim sisteminde kullanılması ve bu kullanımın yaygınlaştırılması ile mümkündür.¹⁴

¹² Kaya, Y.K., Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulama, Ankara, 1991, s.247.

¹³ Kaya, a.g.k., s.250.

¹⁴ Ataklı, A., "Bilgisayar Öğreniminde Bilgi Kullanımı", Amme İdaresi Dergisi, Sayı. 4, Ankara, 2000, s.3.

Amstrong'a göre "Yetiştirme"; kişinin işinde yapabilecekleri ile yapması gerekenler arasındaki boşluğu dolduran bir eylemdir. Daha çok işe yeni giren personeli kapsamakla birlikte temel amacı personelin işinde gereken özelliklere ve seviyeye mümkün olduğunca kısa sürede ulaşmasını sağlamaktır. Koçel'in yetiştirme konusundaki düşünceleri ise şöyledir: Yetiştirme (training) olarak ifade edilen kavram, belirli kademelerdeki belirli işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi, yetenek ve davranışların kazanılması sürecidir. Bir üst kademeye yükselecek personele, o kademedede yapacağı işin gereklerini öğretmek, yeni alınan bir makinenin nasıl çalışacağını öğretmek vb. gibi yetiştirme faaliyetlerine örnektir. Yetiştirmeyi, verimli çalışmak için gerekli işleri doğru yapmak (doing things right) olarak da tanımlayabiliriz. Uygulamalarda karşılaşılan programların büyük bir kısmı bu anlamdaki yetiştirme programlarıdır.¹⁵

“Geliştirme” (Development) kavram ise yetiştirme kavramı gibi belirli (specific) bir amacı geliştirmek ve kısa vadeli olmak yerine, yöneticiyi organizasyonda değişim yapacak (change agent) bir eleman olarak ele alarak, onu organizasyonun içyapı ve işleyişini, toplum içindeki yerini, kendi rollünü daha iyi görebilme ve yapabilmesi için yetiştirilmesini ve eğitilmesini ifade etmektedir. Bu nedenle geliştirme, yöneticinin “doğru işler yapması” (doing the right things) olarak değiştirilmesidir. “Geliştirme” kavramı, kişinin şahsı ile ilgili, ferdî bir nitelik taşır ve kişiye yeni bilgi, görüş ve hüner kazandırmayı hedefler. Bu yönüyle geliştirme, anlam olarak, eğitim ve yetiştirme kavramlarına nazaran daha niceleyici bir anlam taşımaktadır.¹⁶

Öğrenme; kişinin amaçlanan doğrultuda değişmesi olarak tanımlanabilir. Örneğin, yöneticiye yeni teknik bilgi kazandırmayı amaçlayan bir yetiştirme programında, eğer programdan sonra yöneticinin bilgi düzeyinde arzulanan yönde bir değişme olmuşsa öğrenme gerçekleşmiştir, denilebilir. Burada belirtilmesi gereken, öğrenmenin kişisel olduğu zaman öğrenmenin gerçekleşebildiğidir.¹⁷ Günümüzde çağdaş teknolojik gelişmeler o kadar hızlı olmakta, bilimsel gelişmeler o denli hızlı gelişmekte ki, bütün bu gelişmeler işletmelerin başında bulunan yöneticileri de o denli hızlı ve etkin bir biçimde etkilemektedir. Yöneticiler, yönetim konusundaki gelişmeleri ve değişimleri yakından izlemeli, bu konuda bilgi, görgü, deneyim ve becerilerini değiştirmek için öğrenim

¹⁵ Koçel, a.g.k., s.19.

¹⁶ Peker, Ö., Yönetimi Geliştirme, Ankara, 1991, s.32.

¹⁷ Aykar, F., Hawrylyshyn, B., Yönetici Eğitimi Kavramsal Bir Çerçeve, İstanbul, 1981, s.67.

konusuna azamî önemi vermelidirler. Zamanlarının belli bir kısmını yeni bilimsel ve teknolojik gelişmeleri öğrenmeye ayırmalıdır. Dolayısıyla, öğrenme sürekli bir uygulama içinde gerçekleştirilmelidir. İş üstünde öğrenme, çok çeşitli araç ve faaliyetlerle iletilebilir ve hızlandırılabilir; bunun için gelişmeye yönelik başarımlar (performans) değerlendirmeleri, meslekî planlama, işte rotasyon, iş grupları, proje ekipleri, alt kademe kurulları ve özel görevlere katılma gibi yöntemler uygulanabilir. Biçimsel eğitim ya da yetiştirme programlarına zaman zaman katılma, tüm yöneticileri geliştirme faaliyetlerinin bütünlük bir parçası olmalı, bireyin meslekî olgunlaşmasının sorumluluğu, onunla işveren örgüt arasında paylaşılmalıdır.¹⁸

Yönetim, uygulamaya yönelik bir meslektir. Esasen çağımızın yönetim teknolojisindeki en çarpıcı gelişme, yönetim anlayışının yerini liderliğe terk etmesi biçiminde belirginleşmektedir. Düne kadar sosyo-teknik sistemlerde kontrolü sağlamak için yeterli görülen yönetim anlayışı, çağımızdaki hızlı değişimden kaynaklanan gereksinimleri karşılamakta yetersiz kalmaya başlamıştır. Sistemlerde faaliyetleri kontrol altında tutmak, başka bir anlatımla işleri normal seyrinde yürütmek, çalışanların mekanik olarak algılamasına neden olmaktadır. Bu bakış açısı, başarı için gerekli olan insanların elinden gelen en iyiyi yapmalarına ve hızlı değişime ayak uydurmalarına olanak tanımamakta, ayrıca organizasyon üyelerini de tatmin etmemektedir. İnsanlara, belirli işlevleri yerine getiren mekanik sistemler olarak bakmak; esasen insanın mutluluk, tatmin ve refah için varolan bilim ve teknolojinin amacına da ters düşmektedir. Gelecekte liderlerden beklenen üç temel işlev vardır: yetiştiricilik, öğreticilik ve kolaylaştırıcılık.¹⁹

2.3. Yönetici Eğitiminin Gerekliliği

Bir işletmenin beşerî kaynaklarının etkinliğinin artırılması için eğitim faaliyetlerinin ihtiyaçları karşılayacak yönde düzenlenmesi ve uygulanması gereklidir. Bir işletmenin eğitim ihtiyacının saptanması belirli araştırma ve incelemelerin yapılması ile mümkün olur. Eğitim ihtiyacının saptamasında başlıca iki yöntem kullanılmaktadır. İlk aşamada işletmede mevcut tüm görevlilerin veya belirli görev gruplarının eğitim ihtiyaçlarının neler olabileceği konusunda genel bir inceleme yapılır. İkinci aşamada da

¹⁸ Aykar, Hawrylyshyn, a.g.k., s.12.

¹⁹ Deniz, N., Global Eğitim, İstanbul, 1999, s.10.

işletmede mevcut her görev ayrı ayrı incelenir ve her görev için gereken bilgi, beceri saptanmaya çalışılır.²⁰ Eğitim ihtiyacının saptanmasından sonra hangi eğitim faaliyetlerine öncelik verileceğine ve eğitime hangi kademedan başlanacağına karar vermek gerekir. Öncelik verilecek eğitim faaliyetleri konusunda görüş birliği yoktur. İşletme içinde eğitim faaliyetlerinin etkinliğini ve sürekliliğini sağlamak amacıyla yöneticilerin desteğinin gerekli olduğuna inananlar, eğitim çalışmalarında üst düzey yöneticilerin eğitimine öncelik verilmesini savunurlar. Bazı düşünürler de alt düzey ile işletmenin üst düzey yönetimi arasında bağlantıyı sağlayan kademe oluşu nedeniyle bazı özellikler gösteren orta düzey yöneticilerinin eğitime öncelik verilmesini önermektedirler. Teknolojik gelişmelerin ve üretim tekniklerinin hızla geliştiği işletmelerde ise alt düzey yöneticilerin yetenek, bilgi ve becerilerini yenilik ve gelişmelere ayak uyduracak nitelikte eğitim faaliyetlerini kapsayan alt düzey yöneticilerin eğitime öncelik verilmesi gerekmektedir.²¹

Görüldüğü üzere, yönetici eğitimine hangi düzeyden başlanacağı konusunda fikir birliği olmasa bile işletmenin en fazla hangi alanda eğitime ihtiyacı varsa o düzeydeki eğitime öncelik vermesi gerektiğini ileri sürenler çoğunluktadır. Ancak bu ihtiyacın belirlenmesi konusunda görüş birliği sağlanmamaktadır. Eğitime ihtiyaç duyulan yönetici sayısının fazla olduğu düzeyde eğitim ihtiyacının fazla olduğunu ileri süren olduğu gibi; yetersizlik nedeni ile işlerin en fazla aksadığı düzeyde eğitim ihtiyacının fazla olduğunu savunanlar da vardır. Şunu da unutmamak gerekir ki orta ve alt düzeydeki yöneticilerin iş başarısı somut olarak iyileştirilmedikçe, üst düzeyin iş başarısı da etkisiz olacaktır. Bunun sonucu olarak, üst düzey yöneticilere yapılacak eğitim geniş ölçüde boşa gidecektir. Bu itibarla, işletme etkinliğinin önemli bir ögesi de her düzeydeki yöneticilerin eğitime faaliyetleri aracılığı ile geliştirilmesidir.²² Yöneticilerin eğitim gerekleri şunlardır:

- Teknik gerekler, belirli bir konuda kişinin sahip olduğu teknik uzmanlık bilgi ve analitik yeteneğin, yine o konu ile ilgili alet ve tekniklerde uygulanıp, kullanılabilmesidir. Bu yeteneğin özellikle doğrudan işçilerle ilişki halinde bulunan alt düzey yöneticilerde bulunması gerekir.²³ Farklı yönetim görevlerine hazırlanan yönetici adaylarına, ilgili alanlarda uzmanlık bilgileri kazandıracak

²⁰ Şenatalar, F., Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler, İstanbul, 1978, s.175.

²¹ Şenatalar, a.g.k., s.176.

²² Miller, D.B., Personal Vitality, Massachusetts, 1977, s.156-157.

²³ Artan, S., İşletmelerde Artan Yönetici Gereksinmesi Ve Yönetici Yetiştirilmesi Sorunu, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi, Sayı.2, Eskişehir, 1997, s.84.

farklı bir programın yararı olacaktır. İşçilerle doğrudan ilişki halinde olan ve sürekli yapılan işi kontrol etme durumunda olma bu yöneticilerin daha ileri düzeylerde alacakları sorumlulukları kolaylıkla kabullenebilmeleri için bu seviyede teknik bilgilerin iyi bir şekilde geliştirilmesi gerekir. Yönetim düzeylerinde yükseldikçe teknik gereklerin nispî önemi giderek azalmaktadır. Çünkü üst düzey yöneticileri işin yapılış şekli ile ilgilenmeyip daha çok bir bütün olarak işletmenin yönetsel faaliyetleri ile ilgilenmektedirler. Alt düzey yönetici eğitiminin amaçları, genellikle kişinin teknolojik kapasitesinin geliştirilmesi ve kendi içinde oluşan problemlerle ilgili olmaktadır. Gelecekte çeşitli yönetim düzeylerinde görev alacak olan bu yöneticilerin eğitimi daha fazla sorumluluk taşıyabilmelerini sağlamak ve örgüt içinde karşılaştıkları sorunları daha kolaylıkla halletmeleri yönünden önemlidir.²⁴

- Teknik gereklerin süreçler ve maddesel varlıklarla ilgili olmasına karşılık, beşerî gerekler, kişilerle ilgilidir. Bu becerisi gelişmiş bir yönetici kendisinin, başka kişiler hakkındaki tutum, varsayım ve inançlarının farkındadır. Başkalarının kendisinden farklı görüş açıları, algıları ve inançları olduğunu kabul ettiğinden, başkalarının söz ve davranışları ile gerçekten ne demek istediklerini daha kolay anlayabilmektedir. Bu beceri işletmenin bütün yönetim düzeylerinde önemli olmakla birlikte alt ve orta düzeylerde daha çok önem kazanmaktadır.²⁵ Ancak orta düzey yöneticiler astları ile üst düzey yöneticiler arasında bağlantıyı sağlayan yönetim elemanlarıdır. Orta düzey yöneticiler ile astlar arasında takım çalışmasının düzenlenmesi, türlü anlaşmazlıkların çözülmesi, bölümlerle ilgili plânların ve yönergelerin hazırlanması vb. işlerin sorumluluğunu taşırlar. İşletmede ilişki halinde bulunan kişilerle anlaşarak, işin etkin bir biçimde yapılabilmesi, orta düzey yöneticilerin bu ortaklaşa çalışma olanaklarını yaratabilmesine bağlıdır. Bu da ancak yöneticilerin bu alanda iyi yetişmiş olmaları ile gerçekleştirebilir. Astlar arasında oluşacak anlaşmazlıkları ilk çözüme kavuşturacak yönetim düzeyi, yine orta düzeydir. Fakat beşerî beceriye sahip olmayan bu yöneticiler, sorunun neden kaynaklandığını anlamayacak ve problemin kökenine inemeyecektir. Kısacası, bir işletmede ekonomik çaba gösteren kişi yaptığı iş ile ilgili olarak

²⁴ Kaya, a.g.k., s.239.

²⁵ Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1984, s.23.

sınırlı sayıda da olsa insanların oluşturduğu beşerî ilişkiler sistemine dâhil olacaktır. Kişi bu sisteme dâhil olduğu andan itibaren diğer kişileri etkileyecek ve onlardan etkilenecektir. İşletme içinde karşılıklı olarak birbirlerini etkileyecekler, formel işletme kuralları yanında informal davranış şekillerini yani işletme alt kültürünü oluşturacaklardır. İşte çalışanların dâhil olduğu bu alt kültürel sistemin yani beşerî ilişkiler sisteminin işletmenin yararına olumlu yönde değiştirilmesi iyi bir eğitim programı sayesinde kendisine beşerî yetenek kazandırılmış orta düzey yöneticiler tarafından sağlanacaktır.²⁶

- Kavramsal gerekler, işletmedeki çeşitli bölümlerin birbirleriyle olan ilişkilerini, birinde meydana gelen değişikliğin, diğerlerini ne denli etkilediğini üst düzey yöneticilerinin görebilmesini sağlayan yeteneklerle ilgilidirler. Üst düzey yöneticilerine işletme içinde değişiklikler yanında sektördeki diğer işletmelerin ve toplumun politik, sosyal ve ekonomik baskılarının işletmeyi nasıl etkileyeceğini de görebilmeyi sağlayan kavramsal beceri kazanmasını sağlarlar. Bu yönü ile kavramsal gerekler sonucunda kazanılan beceri, bir “genelci yönetim görüş açısı”dır; birbirine zıt amaç ve yollar arasında nisbî önem ve öncelikleri nisbî eğilim ve olasılıklar ile işletme faaliyetlerini etkileyen çeşitli çevre koşulları arasındaki belirsiz ilişkileri ve genel gidiş yollarını görebilmekle ilgilidir. Üst yönetim kademelerinde asıl olan kavramsal yetenektir ve işletmenin geleceği yöneticilerin kavramsal yetenekleri ile yakından ilgilidir.²⁷ Yukarıda açıklanan sebeplerle, işletme üst düzey yöneticilerinin devamlı bir eğitim ve gelişme içinde bulunmaları çağımız şartlarında zorunlu hâle gelmektedir. Yöneticilerin eğitimi ve geliştirilmesi, diğer sahalardaki eğitime oranla, halledilmesi daha güç ve çapraşık bir durum arz etmektedir. Çünkü yönetici, maddî ve beşerî unsurlardan meydana gelen işletmeyi bir bütün olarak belirli amaçlara ulaştırmakla yükümlüdür. Yine yönetici zaman içinde oluşan değişimleri takip ederek karar alan kişidir.²⁸

²⁶ Erdoğan, a.g.k., s.42.

²⁷ Erdoğan, a.g.k., s.43.

²⁸ Koçel, a.g.k., s.24.

2.4. Yönetici Eğitiminin Amaçları

İnsanların yönetilmesi çok yönlü, zor bir iş olup geniş çapta yetenek ister. Yeteneksiz bir kişinin iyi yönetici olabilmesi bir noktada olanaksızdır. Kuşkusuz kendi kendini yetiştirmiş yöneticilerin sayısı az değildir. Ancak zamanımızda özellikle teknolojinin baş döndürücü bir hızla gelişmesi ve yönetim fonksiyonunun çok karmaşık bir şekil alması, yöneticilerin biçimsel öğretimden geçerek bilgi sahibi olmaları gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Kişinin, zamanın koşullarına uygun bilgi edinmesine başka türlü olanak yoktur. Bu koşullardan özellikle ekonomik, hukuksal, siyasal, bilimsel, teknolojik ve sosyal nitelikte olanların rolü, örgütün yaşama ve gelişmesinde önemli bir yer tutar. Bu nedenle yöneticinin, bu çevre koşullarını iyi tanımasını, değişme ve gelişmeleri izleyebilmesini ve gereken zamanda, gerekli uyum (dış koordinasyon) önlemlerini alabilecek bilgi ve beceriler ile donatılması gerekir.²⁹

Bir yöneticinin gelişmesinde ailenin, toplumun, okulun ve işyerinin ayrı ayrı rolü olacağı kuşkusuzdur. Ancak iş ve meslek hayatının yönetici yetiştirmedeki rolü ayrı bir önem taşır. Çünkü, bireyin zamanının büyük bir kısmı işte geçtiği gibi bu zaman zarfında yoğunlaşan faaliyetlerin miktar ve içeriği bireyde birtakım nitelik ve beceriler (uzmanlaşma) ve bunun sonucu olarak da birtakım eğilim ve alışkanlıklar meydana getirir. İşyerinin maddî ve sosyal koşulları ve bunların sonucunda oluşan manevî ortam, çalışanların şu veya bu biçiminde çalışma ve yükselmelerine etkisi olur. Bu bakımdan, bir işletme ve kuruluş, içinde çalışanların kaliteli birer yönetici olarak gelişmelerine uygun veya uygun olmayan bir yapıda olabilir.³⁰

İşletmelerin tüm yükü, yönetici personelin omuzlarındadır. Bunun için yönetici personel, örgütte kilit adamdır. Yönetimsiz icraat olamayacağı için yöneticinin teşkilâtındaki görevi bir kat daha önem kazanmaktadır. Çalışmalara işlerlik kazandırmak büyük ölçüde yöneticiye bağlıdır. Her şeyden önce yönetici çözüm getirme makamında bulunan insandır. Bunun yanında yöneticinin yönetim, kontrol ve organizasyon gibi görevleri de vardır. Yönetici, işletmenin hem beyni hem de kalbidir. Hâl böyle olunca bu kademedeki insan unsurunun nitelikli olması gerekir. Yöneticinin pozisyonu statik değil, aksine yaptığı işin gereği olarak dinamiktir. Ancak

²⁹ Tosun, K., "Yönetici Eğitimi Sorunu", İ.Ü. İşletme İktisadı ve Enstitüsü Dergisi, No.12, İstanbul, 1995, s.13.

³⁰ Tosun, a.g.k., s.17-18.

devamlı dinamizm sahibi kişi gelişmelere ve değışmelere ayak uydurabilir. Yöneticinin gelişmelerin gerisinde kalmaması için devamlı kendisini yenilemesi gerekir. Bunun en makul yolu da hizmet içi eğitimidir. Yönetici eğitiminin amaçları, terfi ettirmek amacıyla eğitim, motivasyon amacıyla eğitim, verimlilik artışının sağlanması amacıyla eğitim, moral seviyesinin yüksek tutulması amacıyla eğitim, yönetici ihtiyacının karşılanması amacıyla eğitimidir.³¹

Terfi ettirme amacıyla yapılan yönetici eğitimin iki temel hedefi vardır. İlk hedef hâlen yöneticilik yapmakta olanların işlerinde başarılarını arttırarak, onların işlerindeki etkinliklerini arttırmaktır. Bu girişimin sonucu olarak yöneticilerin kendilerini geliştirmeye ve geçebilecekleri üst görevler için gerekli yetişkinliklerin kazanılmasına yöneliktirler. İkinci hedef ise, daha uzun vadeli bir hedeftir. Yeteneklerini kanıtlamış yöneticiler, yeteneklerine göre üst görevler ile ilgili yetki ve sorumluluklara hazırlanmaktadır. Çağımızdaki hızlı gelişmelerin artması nedeniyle yönetici ihtiyacı katlanarak artmaktadır. Fakat bu ihtiyacı karşılayacak en ekonomik kaynak olan işletmenin kendi bünyesindeki yetenekli kişileri gelecek görevlere hazırlama amacıyla yapılacak eğitim, âcil ihtiyaçları karşılayamamaktadır. Bunun yanında işletme için yönetici eğitimi programları sayesinde gelecek garanti altına alınmaktadır. Bu açıklamadan anlaşılacağı gibi yöneticilik eğitiminin uzun vadeli hedefi yöneticileri gelecekte üstlenecekleri görevlere hazırlamaktır. Hâlihazırda görevde bulunan yönetici kadrosu, gelecekte kendi yerini alacak yöneticilerin eğitiminden sorumlu tutulmalıdır, görüşünde olanlar ağırlıktadır.³²

Olumlu değerlendirmenin sonucu genel olarak, terfi ettirilmedir. Uygulamada değerlendirme sistemleri genellikle kişinin terfiye ehil olup olmadığını saptamaya yönelmiştir. Terfi, kişinin statüsündeki olumlu bir değışmeyi belirtir. Bu nedenle hem kişiyi hem de yönetimi yakından ilgilendirir. Kişinin terfi etmesi ile, görev, yetki ve sorumluluklarında ve ücretinde bir artış olur. Bu artış onu çalışmaya karşı daha istekli kılar ve işletmeye daha çok bağlar, bu açıdan terfi, kişisel özlemleri gerçekleştirme aracı olarak büyük önem taşır. Yönetim açısından terfi, personelin daha çok verim sağlayacağı bir yerde kullanılması demektir. İster kamu ister özel kesimde olsun, bir işletmede çalışanların

³¹ Porter, L.W., Lawler, E. E., Behavior in Organizations, New York, 1975, s.364.

³² Şenatalar, a.g.k., s.236.

en büyük özlemi terfi etmektir. Bazı personel sistemlerinde yavaş fakat sürekli ve düzenli terfi, temel ilke olarak benimsenmiştir.³³

Yöneticileri gelecekteki mevkiler için hazırlamak, güç ve masraflı bir iştir. Buna karşın uygulamada eğitim, bir "terfi" aracı olarak kullanılmaktadır. Bunun altında yatan temel düşünce, bir kimsenin eğitimindeki başarısının terfi etmesinde bir ölçüt olarak hesaba katılabileceği düşüncesidir. Özet olarak işletmeler terfi ettirmek amacı ile yönetici eğitimi yöntemini seçmelidirler. Ancak yöntemin seçimi ile iş bitmemektedir. İşletme hangi seviyedeki yöneticiye ihtiyacı olduğunu iyi tespit etmiş olmalı ve bu ihtiyaca cevap verebilecek program içeriği oluşturmalıdır. Yani ne öğretmesi gerektiğini ve buna uygun programın ne olduğu iyi seçilmelidir.³⁴

Motivasyon amacıyla yapılan eğitimle, personelin çalışmakta oldukları işletme ve yapmakta oldukları işe karşı davranışlarının olumlu yönde etkilenmesi amaçlanmaktadır. Kişilerin eğitim sırasında motive edilmesi gerekir. Motive edilen bir kişi kendisine öğretilen bilgi ve beceriyi daha çabuk ve daha iyi bir şekilde öğrenebilir. Eğitim belirli amaçlara ulaşmak için yapılmalıdır. Örneğin; eğitim sonunda daha fazla para kazanma, daha iyi bir iş bulma, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilir hale gelme, işinde ilerleme gibi konularda isteklendirme sağlanabilir. Yeni personelin motivasyonu işletmede uzun yıllardır çalışmakta olan personele oranla daha kolaydır. Ancak şu da unutulmamalıdır ki, eğitiminin eğitim sırasında personele göstereceği motivasyon ölçüsü ile iş başına döndüğünde alt düzey yöneticileri tarafından eğitilen kişiye gösterilecek motivasyon ölçüsü arasında önemli farklar olmamalıdır. Eğitiminin, eğitim sonunda elde edilebileceği yararları açıklıkla ve abartmaksızın belirlemesi gerekir.³⁵

İşletmede çalışan yöneticilerin de yetiştirilecek yöneticilerin de gerek fizyolojik, gerekse psikolojik birtakım ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlara cevap verildiği, karşılandığı ölçüde işletme içinde uyumlu çalışma ortamı yaratılabilecektir. Ücret ve terfi ettirilerek takdir edilme kişilerin bu isteklerini karşılayabildiği gibi eğitimle de bu isteklerin bir kısmı karşılanabilir. Hızlı değişen ve yoğun teknik içeren alanlarda bu oran daha fazla iken yöneticiler için daha düşüktür. Çünkü yöneticiler için değişim daha yavaştır. Çalışanlar

³³ Tutum, C., Personel Yönetimi, Ankara, 1986, s.181.

³⁴ Tutum, a.g.k., s.136.

³⁵ Şenatalar, a.g.k., s.172.

yükseldikleri sürece, yıpranmayı önleyici bu eğitim programları, personelin yeni beceri ve bilgiler kazanarak motivasyonunu sağlamayı amaçlamaktadır.³⁶

Sonuç olarak diyebiliriz ki, personelin gelecekle ilgili olarak kendilerinin seçtikleri hedeflerine ulaşmalarını sağlayan eğitim programları, çalışanların motive olmalarını sağlayacaktır. Bu amacı güden eğitim programları sonunda çalışanların olumlu davranışları artacak, işletmeler de kendi amaçlarına daha uyumlu bir iş ortamına ulaşabilecektir. Çalışanların motivasyon dereceleri ise aynı zamanda etkili programlarının değerlendirilmelerinde bir değerlendirme kriteri olarak da belirlenmiş olabilir. Yani işletme yöneticileri motivasyon derecesini, uygulanan eğitimin başarılı olduğunu görebilmek için bir ölçü olarak almış olabilirler. "Değerlendirme sistemi", en azından çalışanlardan neler beklendiğini, bulunduğu işte gerekli sayılan çalışma standartlarının neler olduğunu, hangi davranışların olumlu, hangilerinin olumsuz olduğunun önceden belirlenmesini zorunlu kılar. Bu ölçülere göre değerlendirilen kişi, güçlü ve zayıf yönleri, kısaca başarı derecesi hakkında bilgi edinir. Böylece kendisini düzeltme ve geliştirme olanağını bulur. Bu, kişinin daha iyisini yapmaya ve daha verimli çalışmaya yöneltilmesi demektir. Öte yandan ödüllendirmenin başarı derecesine bağlı olduğunun bilinmesi kişiyi, başarı doğrultusunda motive eder.³⁷

Verimlilik artışının sağlanması amacıyla yapılan eğitimle, adaya yeni beceriler kazandırılarak verimliliğini arttırması yanında, birlikte çalıştığı pek çok kişinin de verimliliği arttırılabilir. Bunun yanında bu eğitim sırasında aday daha evvel farkında olmadığı bazı yeteneklerinin farkına vararak, eğitim programının asıl amacı dışında kalan bu konularda da kendisini geliştirerek, yenileme imkânına sahip olabilir. İş başında veya iş dışında eğitim yöntemleri ile yöneticiye kazandırılan yeni beceriler onun bir ekip çalışmasını daha iyi yönetmesine olanak sağlayarak, birlikte çalıştığı birçok kişinin de verimliliğinin artmasına yol açacaktır. İşletmelerin personel seçimi sırasında uyguladıkları seçim yöntemleri, yararlı personeli seçimi hakkında ön bilgiler verir. Bu bilgiler kişinin verimliliği için yeterli değildir. Bu ön bilgiler kişinin yeterli ölçüde yetişip yetişmediğini yani hizmet öncesi aldığı eğitimin kazandırdıkları hakkında bilgi verir. Oysa bunların işletme amaçları doğrultusunda geliştirilmesi işletme içi eğitim ile sağlanacaktır.³⁸

³⁶ Aşkun, İ.C., İşgören Eğitsel Yapıt, İstanbul, 1982, s.56-59.

³⁷ Tutum, a.g.k., s.168.

³⁸ Çağlar, İ., İşletmelerde Hizmetiçi Eğitimin Yeri ve Önemi, Ankara, 1983, s.7.

Örgüt içinde uygulanan eğitim programları, beşerî kaynağı yeniler ve tükenmişlikten kurtarır. Tükenme yani yıpranma personelin başarı ile geliştirebileceği becerileri ya da bilgisi olmadığında söz konusu olmaktadır. Yıpranmanın asıl nedeninin kişinin yeni teknoloji, yeni işlemler ya da diğer değişkenlere uyum sağlayamamasıdır. Uygulanacak eğitim programı sayesinde bu önlenir. Aynı zamanda işlerin yapılması süresi de kısaltılır. Yine kitle üretiminin gerçekleştirilmesi personelin tam anlamıyla eğitilmesine bağlıdır. İşletmelerde temel amaç, üretim ve hizmetlerde verimliliği sağlamaktır.³⁹ Bir başka deyişle, kişinin verimliliğinin artması yanında daha fazla mal veya hizmet üretilmesine olanak sağladığı için aynı zamanda da işletmelerin verimliliklerini arttırmaktadır. Fakat işletme verimliliğinin ölçülmesi kolay olduğu halde eğitim verimliliğini yani eğitime katılanlarda meydana getirdiği olumlu değişikliklerin değerlendirilmesi o kadar basit bir iş değildir. Her ne kadar sınavlar yaparak adayların bilgi derecesi ölçülmeye çalışılsa da bu gerçek bir değerlendirme olmayabilir. Çünkü verimliliği ne derece arttırdığı, yönetici adaylarının işlerini yapması sonucu sürekli gözlenerek ve gösterdikleri olumlu davranış değişiklikleri ile zamanla öğrenilecektir. Eğitim programları hazırlanırken sonucunda katılan adayların davranışlarında bazı değişikliklerin sağlanması da amaç olarak belirlenebilir. Yönetici adaylarının davranışlarında sağlanmak istenen bu gelişmeler, onların işlerinde daha başarılı olmalarını sağlamakla birlikte işletmeye karşı edinecekleri olumlu davranış şekilleri kazandırmak sureti ile daha başarılı sonuçlara götüren bir çalışma ortamı yaratmaktadır.⁴⁰

Belirli bir işi yapmakta olan bir yöneticinin eğitim yoluyla beceri ve yeteneklerinin artırılması sonucunda yapılmakta olan yönetim hizmetinin, nicelik ve nitelik yönünden geliştirilmesi mümkün olmaktadır. Yalnızca adayların iş verimliliğini sağlamak değil, teknik özellikleri artan işlerin de asgari düzeyde yapılabilmesi için bile sistemli bir eğitim programı zorunlu olmaktadır.⁴¹ Ancak uygulanan eğitim ile elde edilen verimlilik artışı arasındaki matematik bağlantısının korunmasına karşılık, eğitim verimliliğini arttırabilmek için etkili bir yol olduğu konusu sık sık gündeme getirilmektedir.⁴² Yani uygulanan eğitime ayrılan yatırımın yüzde kaç kadar bir verimlilik artışı sağlanır gibi kesin bir bağlantısı yoktur. Her iş kolunda eğitim ile yöneticilerin verimliliğinin artış miktarı değişik

³⁹ Çağlar, a.g.k., s.12.

⁴⁰ Şenatalar, a.g.k., s.170.

⁴¹ A.g.k., s.190.

⁴² Uzel, a.g.k., s.411.

olmaktadır. Bazen verimlilik artışına yol açmadığı dahi gözlenebilmektedir. Günümüz işletmelerinde ekonomik alandaki hızlı değişiklikler her düzeydeki nitelikli personele duyulan gereksinmeyi daha belirgin bir hale getirdiği ve buna bağlı olarak da eğitim ile ilgili çalışmaların arttığı görülmektedir. İşletme ve personel bütünleşmesini sağlayacak çalışmaların başında da eğitimin geldiği bir gerçektir. İşletmede ekonomik çabalarını sürdüren yönetici, işletme dışı çevreden kendini soyutlarsa bile, işletme içinde teknolojik ve beşerî olmak üzere en az iki sistemin üyesidir. Personelin bu sistemlere tam uyumu ideal sonuçtur. Ne var ki bu sistemler de zamanla değişecektir ve değişmek zorundadır. Eğitime düşen pay, personeli bağlı olduğu işyerine uygun hâle getirmek olacaktır. Bu amaca yönelik olan eğitimin başarısı ise eğitim plânının başarısına bağlıdır. Kısacası, eğitim planlaması ne derece gerçekçi olmuş ise ve eğitim uygulaması ne ölçüde başarılı ise personelin verimi o ölçüde artacak, işyeri - personel bütünleşmesi o kadar tam olacaktır.⁴³

Moral seviyesinin yüksek tutulması amacıyla yapılan eğitimle, çalışanların belirli işleri yapabilmek için gerekli becerilere sahip olmaları, onlarda güvenlik ve kişisel tatmin duygularının arttırılması amaçlanır. İyi bir şekilde düzenlenmiş eğitim programı çalışanların moralini arttırmakta önemli bir rol oynar. Personel, eğitim gördüğü konularda öğrendiklerini işine uygulayabilmelidir. Eğitim programında öğrenilenlerin, görevlerin yerine getirilmesi sırasında uygulanmaması personelde moral bozukluklarına yol açacaktır.⁴⁴ Yöneticilerin yeni şeyler öğrenip, becerileri ve yetenekleri arttıkça kendilerine olan güvenleri artacaktır. Fakat bunun yanı sıra öğrendiklerini yaptığı işte uygulama olanağı bulduğu anda bir işe yaradığını hissedecek ve bunları geliştirerek yeni fikirlerle yönetime katkıları artacaktır. Yöneticilerin eğitim programları sayesinde, yönetim uygulamaları ile ilgili yeni görüşler oluşturmaları ve üretimi arttırmaya yönelik yeni yöntemler geliştirmeleri sağlanmaktadır. Bunun yanında aldıkları eğitim sonucunda bu yöneticiler, işletmedeki diğer personel ile ilgili olan ilişkilerinde astlarını destekleyerek, ılımlı yaklaşımları nedeniyle çalışanların da moralinin yükselmesine yardımcı olmaktadır. Ancak moralle ilgilenenler son zamanlarda, morali tek bir etmenle değil, ölçülebilir bir dizi etmenin karışımı olarak ele almaktadırlar. Moralin belirtileri olarak kabul edilen ve üzerinde görüş birliğine varılan unsurlar şunlardır:

- “ ■ Verimlilik: Ancak hemen belirtmek gerekir ki, verimlilik moralin bir belirtisi olarak kabul edilmekle birlikte aralarında her zaman tam bir ilişki yoktur.

⁴³ Erdoğan, a.g.k., s.85-86.

⁴⁴ Şenatalar, a.g.k., s.200.

- Yapılan işten tatmin olma becerisi: Yani yöneticinin yapmış olduğu işten hoşlanma derecesi de moralin belirtisidir. Hoşlanıyor ise, moral yüksek olacaktır.
- Bir grubun üyesi olmaktan duyulan kıvanç: Yöneticinin üyesi olduğu grupların başarısından duyduğu kıvançtır.
- Birbirine bağlılık ve tutkunluk: Grup üyelerinin birbirlerinden hoşlanma derecesidir. Yüksek moral, verimliliğin ortalamanın üzerinde, ait olma duygusunun yüksek, birbirlerine bağlı ve işinden hoşnut bir grubun içinde bulunduğu durumu ifade etmektedir.”⁴⁵

Sayı ve nitelik bakımından artan yönetici ihtiyacının ancak eğitim ile karşılanabileceği kabul görmüş bir gerçektir. Aksi halde günümüzde yöneticilerin sistemli bir eğitim programına katılmaksızın, kendilerini günümüz koşullarına uygun bilgiyle donatarak uygulayabilmelerine olanak yoktur.⁴⁶ Yöneticilerin yetiştirilmelerinde, ilk adım, yönetici personel ihtiyacını tespit edilmesidir. Bu öncelikle her işletmedeki yönetici personel pozisyonlarının belirlenmesi ve bu pozisyonların görevlerinin takip edilmesi gerekir. Daha sonra bu pozisyonlara gelebilecek yöneticilerin nitelikleri belirlenmelidir. Ancak bu niteliklere uygun olan personelin seçilmesi de gerekmektedir. Bütün bunlar beraberinde bir seri incelemeyi getirir.⁴⁷

2.5. Eğitim Yöntemleri

Yöneticilerin eğitimi sorunu son zamanlarda en çok tartışılan konulardan biridir. Yöneticilerin eğitilmesi ilke olarak benimsendikten sonra bunun nasıl yapılacağı sorusu ortaya çıkar. Burada yöneticinin ancak usta-çırak ilişkisi çerçevesinde kendiliğinden eğitilebileceği görüşüne karşılık, önceden hazırlanmış sistemli bir eğitim programı ile eğitilebileceği görüşü ortaya çıkmaktadır. “Yine yöneticilerin yetiştirilmesi konusunda yaygın bir tartışma konusu da uzman ve genel yönetici karşılaştırmasıdır.”⁴⁸

⁴⁵ Tutum, a.g.k., s.200.

⁴⁶ Artan, a.g.k., s.32.

⁴⁷ Aytek, B., İnsan Gücü Planlaması, Ankara, 1978, s.139-142.

⁴⁸ Tutum, a.g.k., s.137-139.

2.5.1. İş Başında Eğitim Yöntemleri

İş başında eğitim, işletmelerin, yöneticilerini geliştirmekte her zaman kullandığı belli başlı bir yol olmuştur ve böyle olmaya devam edecektir. Çünkü bir şeyi yapmak suretiyle kazanılan tecrübe gerçektir ve tamdır. İşletme içindeki eğitim faaliyetlerine; yeni alınan yönetici adayların işletmeye ve çalışma arkadaşlarına alıştırmayı amaçlayan yönlendirme programlarıyla başlanmaktadır. Bu program yöneticiler yanında tüm personel için uygulanabilir. Bu programlar yeni alınan personelin bilmesi gereken konuları kapsar. Hissî, zihnî ve şuur altı reaksiyonlara yerleşir. İşletmelerin yöneticilerin eğitiminde kullandıkları eğitim yöntemleri; bir üst yönetici gözetiminde eğitim yöntemi, yönetici yardımcılığı eğitim yöntemi, iş rotasyonu ile eğitim yöntemi, özel projelere seçilmiş okuma parçalarıyla eğitim yöntemi, komiteler yoluyla eğitim yöntemidir.⁴⁹

Üst yönetici gözetiminde eğitim metodu; yöneticilerin yönetim, görev ve sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için onlara üstlerinin yol göstererek, yardımcı olmaları gerektiği düşüncesinden hareket eder. Üst yönetici eğitime tabi tutulacak yönetici adayının performansını yakından takip eder ve bunun geliştirilmesinde yardımcı olur. Yetiştirilecek yönetici; bulunduğu görevi, en iyi, yetki devri ve yol göstermenin isabetli şekilde birlikte kullanılması sonucu öğrenebilir.⁵⁰

Yönetici yardımcılığı eğitim yöntemi, işletmelerde bir eğitim aracı olarak sık sık kullanılmaktadır. Bu yöntemle eğitilecek yönetici, çeşitli yönetim uygulamalarıyla ilgili konularda üstüne yardım etmekte ve böylece de kendisinin işletme problemini bir bütün olarak görebilme yeteneğini geliştirme imkânı bulabilmektedir. Böyle bir kademe bazen sadece eğitim amacıyla açılır ve amaca ulaşılmınca ortadan kaldırılır. Yöneticiye yardımcı olarak yetiştirilen yönetici adaylarının işletmede fonksiyonel bir etkisi yoktur. Yani yönetici yardımcısı gibi kendisine yetki devredilip, sorumluluk yüklenmez. Yöneticiye yardımcı aday üst yöneticiye özellikle araştırma, inceleme ve haberleşme işlerinde yardımcı olur. Ancak yönetici adayı başarısına göre değerlendirilmiş olur.⁵¹

⁴⁹ Sürgit, K., Sevk ve İdare, Ankara, 1998, s.387.

⁵⁰ Yozgat, O., İşletme Yönetimi, İstanbul, 1984, s.385.

⁵¹ Artan, a.g.k., s.80.

İş rotasyonu yöntemiyle yapılan eğitimle; yönetici adaylarının karşılaşacakları yeni problem ve durumları halletmelerini sağlamak amaçlanmaktadır. Bu yöntemde adaylar sorunlarla baş başa bırakılmak suretiyle yeteneklerinin geliştirilmesi sağlanmaya çalışılır. Bu yöntemle eğitilen yönetici geniş bir bilgi ve iş tecrübesi kazanmakta ve bu şekilde yönetim potansiyeli yükselmektedir. Aday, bu yolla daha sonra yöneteceği faaliyetlerin her birinde tecrübe kazanmak imkânını bulur. Rotasyon eğitiminin etkili olabilmesi için; eğitim yerlerinin iyi seçilmiş olması gerekir. Bu eğitim yerlerine nezaret eden üst yöneticilerin tutum ve davranışları da önemlidir.⁵²

Birçok işletmelerde, eğitim ve geliştirme amacıyla yöneticilere, etüt etmeleri için çeşitli projeler hazırlanmaktadır. Her kurum ya da birimde belli görevler, diğerlerine oranla daha önemli sayılır. Yalın ve rutin nitelikte olmayan birtakım görevler titizlikle seçilir ve adaylara havale edilir.⁵³ Bu yöntemin uygulamasındaki amaç; yetiştirilmek istenen adaya işletmenin çeşitli konularıyla ilgili özel projeler hazırlattırılmasıdır. Böylece aday sadece işletmenin çeşitli konularını analiz etmekle kalmayacak aynı zamanda da kendisi için çok gerekli olabilecek bilgileri derinlemesine öğrenme olanağına kavuşacaktır. Bu konuya bir örnek vermek gerekirse, yetiştirilmek istenen yöneticinin maliyetleri, beşerî ilişkileri veya işletmeye ait ilişkileri inceleyerek öğrenmesi sağlanır.⁵⁴

Komiteler yoluyla yapılan eğitim yönteminde belli görevleri yerine getirmek üzere az sayıda kişiden oluşturulan küçük çalışma grupları oluşturulur. Uygulamada çalışma grubu, proje grubu vb. gibi adlarla anılırlar. Her komite, belli bir görevi ortak bir çaba ile yerine getirir. Komite tarafından yerine getirilecek görevler, seçilmiş bazı belgelerin incelenmesi, belli bir konuda rapor hazırlanması ya da ortaklaşa bir araştırma yapılması gibi çalışmaları içerir.⁵⁵ İş başında öğrenme yöntemlerinin etkili olabilmesi için, şartların öğrenmeyi teşvik edici ve kolaylaştırıcı olması gerekir. İş başında öğrenmenin sürati; üst yönetici - aday arasındaki ilişki ile öğrenci - öğretmen arasındaki ilişkilere bağlıdır. Üst yönetici, adayın yetişmesini istemez ve bu işin nasıl yapılacağını bilmez ise; adayın öğreniminden beklenen sonuç alınamaz, yetersiz olur Bu nedenle işletmede, yönetici adayı

“

⁵² Porter, Lawler, Hackman, a.g.k., s.364.

⁵³ Tutum, a.g.k., s.146.

⁵⁴ Artan, a.g.k., s.82.

⁵⁵ Tutum, a.g.k., s.150.

yetiştirmenin y6neticilerin en 6nemli g6revlerinden biri olduğu inancının yerleşmiş olması gerekir.⁵⁶ İş başında yetiştirmede uygulanan ilkeler şunlardır:

- “
- Eğitiminin Hazırlanması: Eğitcilik g6revi yapacak olan 6st, 6ėreteceėi işin ne olduğunu, onun boyutlarını ve o işi nasıl 6ėreteceėini bilmesi gerekir. 6st, eğitim sırasında işi belirli parçalara ayırabilmeli ve sonra da o parçaları bir araya getirebilmelidir. B6yle bir eğitimin amacı da g6z 6n6nde bulundurulmuş olur.
 - Yetiştirilecek Y6neticinin Hazırlanması: Eğitim faaliyetlerine başlarken yapılacak ilk iş, y6netici adayının eğitimi rahatlıkla izleyebileceği bir havanın yaratılmasıdır. Bu nedenle 6st, adayın veya adayların durumunu 6zellikle g6z 6n6ne almalıdır. Adayların işi ilk olarak yaptıkları ve 6ėrenme s6resi açasından da aralarında farklılıklar olduğu unutulmamalıdır. Eğitim aşamalarında birinden diğerine geçisin 6ėrenerek yapılmasına dikkat edilmelidir. Adayların hepsi 6ėrenmeden diğer aşamaya geçilmemelidir.
 - İşlem Basamaklarını Açıklama: Bir işin nasıl yapılacağı çeşitli şekillerde aşıklanabilir. 6rneğin; bizzat yapma, resimler g6sterme, 6teki eğitim araçlarından yararlanma gibi. Eğitim programlarında 6ncelikle; iş b6t6n olarak ele alınıp parçaları aşıklanmaktadır, baştan başlayarak sona doğru aşamaları yavaş ve teker teker aşıklanmalıdır, her aşama 6ėretildikten sonra diğerine geçmek için adayın bu aşamada 6ėrendiklerini aşıklaması sağlanmalıdır, adaya işin tamamı aşıklanmalıdır. Eğitici 6st, bu aşamalarda adayın yanında olmalı ve işin nasıl yapıldığını g6stermelidir.
 - İşin Adaya Yaptırılması: İşin nasıl yapılacağını g6sterildikten sonra adayın işi bizzat yapması istenir. Başlangıçta 6st6n yardımı çok iken daha sonraları 6st6n m6dahalesi azalmaktadır.
 - Kontrol: İşletme y6netimi ile ilgili diğer faaliyetlerdeki gibi eğitimde de kontrol aşaması mevcuttur. Adayın, 6ėrendiklerini; uygulama esnasında ne 6l6de ve ne derecede başarılı olarak kullanılabileceğini izlemek ve kontrol etmek gerekir. Aşıklanan iş başında eğitim y6ntemlerinden hangilerinin kullanılacağı y6neticilerin bu konudaki tutumuna bağlıdır.”⁵⁷

⁵⁶ S6rgit, K., Y6ksek Y6neticilerin Yetiştirilmesi, Ankara, 2001, s.28.

⁵⁷ şenatalar, a.g.k., s.174-175.

Gerek iş başında gerekse iş dışında eğitim yöntemleri arasında seçim yapılırken bazı çalışmalar yapmak gerekir. Eğitim ve geliştirme yöntemlerinden hangisinin istenilen nitelikleri taşıdığını saptayabilmek ya da kullanılacak yöntemi belirleyebilmek için dikkat edilmesi gereken kıstaslar şunlardır:

- “
- Maliyetlere etkisi
 - Gerçekleştirilmek istenen programın içeriği
 - Olanakların elverişli olup olmadığı
 - Programa katılacak yönetici adaylarının beğeni ve yetenekleri
 - Eğitim uzmanlarının beğeni ve yetenekleri
 - Öğrenme ilkeleri.”⁵⁸

Bu kıstasların önemi; yapılan işe bağlı olarak değişmektedir. Örneğin; pilotları tehlike anında alınacak önlemler için yetiştiren bir eğitim programının maliyet etkisi önemli değildir. Ancak eğitim ve geliştirme yöntemlerinin hepsinin kendisine özgü öğrenme ilkeleri vardır. Bazı yöntemler katılma, ilgiyi sağlama gibi ilkelerini yerine getirirken, geri bildirim ilkesini yeterince yerine getiremiyor olabilir. Buna rağmen, öğrenme ilkelerinin (katılma, yenileme, ilgi, aktarma ve geri bildirim) tamamını sağlamasa bile yukarıdaki kıstaslardan bazılarını sağladıkları için yine de önemlidirler.⁵⁹

2.5.2. İş Dışında Eğitim Yöntemleri

Yönetici eğitim yöntemlerinden ikincisi, iş dışında eğitim yöntemidir. İş dışında eğitim, bu programa katılacak adayların belirli bir süre zarfında işten izinli olarak ayrılmasını ifade eder. İş dışında eğitim, sektördeki diğer işletmelerin ortaklaşa oluşturacakları kurslara katılma, üniversiteler gibi öğretim kurumlarının hazırlayacakları kurslara katılma ya da işletmenin kendisinin hazırladığı, fakat işletmenin dışında bir yerde oluşturacağı kurslara katılma şeklinde olabileceği gibi, işletmenin kendi bünyesi içinde, fakat yine işten belirli günlerde izinli olarak bu kurslara ya da eğitim programlarına katılmaları şeklinde de olabilir. Bu programlar çoğunlukla süreli kurslar şeklinde olmaktadır. İşletmelerin, yüksek okulların ve enstitülerin birlikte düzenledikleri bu kurslar, işletmenin ihtiyaç duyduğu konularda düzenlenir. Bu kurslar işletmenin bünyesinde uygulanabileceği gibi yüksek okulların bünyesinde de uygulanabilir. Seri kurslar şeklinde

⁵⁸ Sürgit, a.g.k., s.29.

⁵⁹ A.g.k., s.30.

geliştirilen bu programın öğretim yönü ağır basar. Daha çok alt ve orta düzey yöneticilerin yetiştirilmesine dönük olan bu kursların bir kısmı zorunlu, bir kısmı ise seçimsel konuları kapsar.⁶⁰

Yüksekokul ve enstitülerin düzenledikleri kurslar ise bu kuruluşların kendi bünyesinde ve kendi amaçlarına göre düzenledikleri eğitim programlarıdır. Bu programlar kuruluştan kuruluşa süre, kapsam ve yönetiliş şekilleriyle farklılıklar gösterebilir. Örneğin; bazı okullarda pazarlama, finans, üretim yöntemi, sigortacılık, çok uluslu işletmelerin yönetimi, personel yönetimi vb. konularda bir iki günlük kısa süreli seminer, sempozyum veya toplu tartışma (panel) düzenleyerek eğitim görevini yerine getirirken, bazıları da 1–2 yıl süreli lisansüstü öğretim vermektedir. Bazıları ise, özellikle yaz aylarında 1- 10 hafta arasında değişen sürelerde yönetici geliştirme programlarını düzenlerler.⁶¹ Bu enstitülere, İşletme İktisadi Enstitüsü örnek verilebilir. Bu enstitü temelde bir araştırma ve eğitim kurumudur. Enstitülerin, Türkiye'nin işletmecilik sorunlarını incelemek ve bu hususta malzeme toplamak, işletme eğitiminin gelişmesine, öğretim elemanları ve işletme yöneticilerinin yetiştirilmesine yardım etmek, işletmeciliğe ilişkin dersler, konferanslar ve seminerler tertip etmek, özellikle de örnek olay yöntemine dayanarak derinleştirici öğretimde bulunmak, kamu ve özel işletmelerin sorunları üzerinde danışmanlık taleplerini karşılamak gibi çeşitli amaçları vardır.⁶²

Kamu kuruluşları için hizmet içi eğitim programları düzenleyen bir diğer enstitü ise, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsüdür. Etkili bir kamu yönetimi her şeyden önce, yöneticilerin yetiştirilmesi ve yönetim sorunlarının bilimsel araştırma yöntemleriyle ele alınmasına bağlıdır. Kamu yönetiminin çağdaş anlayışa göre gelişmesine yararlı çalışmalar yapmak, yönetim sanatında eleman yetiştirmek ve memurların yönetsel alanda olgunlaşmasını sağlamak amacıyla 1952 yılında Birleşmiş Milletlerle işbirliği yapılarak kurulmuş olan TODAİE, 36 yıllık geçmişiyle ülkemizde yöneticilerin eğitim işini en ciddi biçimde ele almıştır. Genellikle kısa süreli olan yönetim programları hazırlanırken TODAİE tarafından Türk kamu yönetiminin gereksinimleri dikkate alınmaktadır. Aslında kurumlarla ortaklaşa düzenlenen eğitim programlarında kurumların eğitim gereksinmesinin saptanması, bir eğitim plan taslağının geliştirilmesi, kurumların

⁶⁰ Artan, a.g.k., s.85.

⁶¹ A.g.k., s.86.

⁶² Tosun, a.g.k., s.14.

yetkili kişileri ve öğretim üyeleriyle bu taslağın tartışılması gerekmektedir. Bu yapıldıktan ve hazırlanan eğitim planı kurum yetkililerince onaylandıktan sonra gerekirse karşılıklı ziyaretler yapılarak işbirliği sağlam temele oturtulmalıdır. TODAİE’de uygulanan yöneticilik eğitim programları içinde kuşkusuz en önemlisi, kamu yönetimi lisansüstü uzmanlık programlarıdır.⁶³

İşletme tarafından işletme bünyesinde düzenlenen eğitim programları ya da kurslar, işletme yönetiminin; işletmenin amaç ve ihtiyaçları göz önüne alınarak düzenlenirler. Genellikle bu programlarda, işletmenin üst düzey yöneticileri veya dışarıdan davet edilen uzman kişiler, yetiştirici olarak görev alırlar. Bu tür programlar genellikle dersliklerde düzenlenirler. Yetiştirilecek yöneticilerin en iyi şekilde yararlanmalarını sağlayacak çeşitli eğitim yöntemleri geliştirilmiştir. İş başında kullanılan eğitim yöntemleri; konferans (anlatma) yöntemiyle eğitim, benzetme yöntemleri yoluyla eğitim, örnek olay (vaka) yöntemiyle eğitim, rol oynama yöntemiyle eğitim, yönetim oyunu yöntemiyle eğitim, bekleyen sorunlar yöntemiyle eğitim, duyarlılık eğitimi (T grupları) yöntemiyle eğitim, dinleyici önünde yapılan grup tartışmaları yöntemiyle eğitimidir.⁶⁴

Konferans diğer adı ile anlatma yöntemi klâsik bir eğitim yöntemidir. Bu yöntemde yetkili bir kimse, konuyu geniş bir dinleyici grubuna anlatmaktadır. Bu yöntemin amacı, bilgilerin eğitime katılanlara aktarılmasından başka bir şey değildir. Bu yöntemin başarısı geniş ölçüde, anlatanın ifade etme ve konuyu cazip hâle getirme yeteneğine bağlıdır. Orta ve üst düzey yöneticilerine uygulanması halinde, anlatılacak konuların çok iyi seçilmiş olması önemli bir faktördür. Aktarılabilecek bilgilerin teoriden çok pratiğe dayanması sistemin başarısı için gereklidir. Bu yöntemin eleştirilen yönleri şunlardır:

- “
 - Konferanslar, genellikle kurumsal konularda olur, uygulamayla ilişkisi azdır.
 - Katılan dinleyicilerin rolü ve katkısı sınırlıdır.
 - Konuyu iyi bilen konferansçı bulmak her zaman kolay değildir.
 - Bu yöntem, konunun tek yönlü sunulması ve söylenenleri olduğu gibi kabul etme eğilimini doğurur.
 - Belli bir süreyi aşan konferansları dinlemek sıkıcı olur. Dinleyicilerin ilgisini sürdürebilmek büyük ölçüde konferansçının aktörlük yeteneğine sahip olmasına bağlıdır.

⁶³ Tutum, a.g.k., s.19.

⁶⁴ A.g.k., s.19.

- İyi bir anlatım planı yapılmadığı takdirde anlatma sırasında kolayca konu dışına çıkılabilir.”⁶⁵

Benzetme yöntemleri yoluyla yapılan eğitimler, adayların gerçek hayatta bulunacakları görevlerde karşılaşacakları ortam ve koşullar göz önünde bulundurularak, dersliklerde uygulanırlar. Burada adayların gerçek hayattaki olayın benzeri bir durumla karşılaştıklarında ne şekilde hareket etmeleri gerektiği çeşitli yöntemlerle öğretilmeye çalışılır. Benzetme yöntemlerinin incelenmesi sırasında da görüleceği gibi bu yöntemlerin bazı ortak özellikleri bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde açıklanabilir;

- “
- Adayın gerçek hayatta çalışmalarını sürdüreceği işletmenin tüm nitelikleri ve koşulları aynen yaratılmaya çalışılır.
 - Adaylar işletmeye uygun olarak düzenlenmiş ortamda, gerçekten yöneticilik yapıyormuş gibi çeşitli görevleri alırlar ve sorumluluk sınırlarına göre eğitilmelerindeki amaçlara uygun olarak düzenlenmiş sorunlara çözüm bulmaya çalışırlar.
 - Adayların gerçek hayatta uzun sürede edinecekleri tecrübeyi bu yöntemlerle daha kısa sürede kazanmaları sağlanır.
 - Adayların herhangi bir konuda aldığı kararlar ve yaptığı yorumlar hemen değerlendirilerek doğruluğu tartışılır.”⁶⁶

Örnek olay (vaka) yöntemiyle eğitim ilk kez ABD’de Harward Üniversitesinde uygulanan ve zamanımızda da özellikle okullarda geniş uygulama alanı bulmuş klâsik bir eğitim yöntemidir. Bu yöntemde işletme ile ilgili gerçek bir olay ele alınarak derslikte çeşitli açılardan gruplar halinde incelenir ve tartışılır. Böylece yönetici adayları kurumsal bilgilerini uygulamada nasıl kullanacaklarını öğrenirler.⁶⁷

Bu yöntemle inceleme konusu yapılan örnek olay, işletmelerin önemli güncel faaliyetleri içinden seçilirler. Yetiştirme amacına uygun olarak seçilen bu olay, genellikle yazılı olarak gruba dağıtılır. Yönetici adayları, çeşitli kaynaklardan yararlanarak konu ile ilgili gerekli bilgileri toplarlar ve çözüm yolu ile ilgili olarak tartışırlar. Bu tartışmalara işletmenin yöneticilerinden biri veya uzman eğitici katılır. Bu kişinin çözüm yolları ile

⁶⁵ A.g.k., s.19.

⁶⁶ Artan, a.g.k., s.89.

⁶⁷ A.g.k., s.89.

ilgili çeşitli seçenekler üzerinde durmasını sağlamak yanında, adaylara danışmanlık yapma gibi görevleri mevcuttur. Bu yöntemde beklenen, olayın nihaî çözümü olmadığı için, yönetici adaylarının katıldığı bu tartışmanın bir sonuca ulaştırılması zarureti yoktur. Aksine; karar vermek için bütün alternatiflerin ve imkânların ortaya konması zorunludur. Bu yöntemin amacı yöneticilerin olayları analiz etme yeteneklerinin gerçekleştirilmesi olduğundan, olayın çözümü ile ilgili olarak aldıkları kararların ne derece sağlam temellere dayandırdıkları önemlidir. Bu yöntemle doğru soruyu sormak, doğru cevabı vermekten daha önemli bir konudur.⁶⁸

Örnek olay yönteminin değişik bir şekli, Massachussetts Enstitüsü tarafından gerçekleştirilen “Araştırmalı Örnek Olay” yöntemidir. Bu yöntemle gerçek olaydan alınan basit bir örnek olay, yazılı olarak adaylara dağıtılır. Tartışmayı yönetecek olan kişi olay hakkındaki verilerin bazılarını açıklamamaktadır. Yönetici adayları, tartışmayı yöneten yetkilinin verdiği verileri kendisine sorular sormak suretiyle bulup çıkarmaya çalışırlar. Daha sonra bulunan bu verilere göre olay ile ilgili problemlerin analizinden elde ettikleri alternatifleri diğer adaylara sunarlar. Aynı fikirde olanlar gruplaşarak aralarından konuşmacı seçerler ve bu konuşmacılar çözüm yollarını verir. Böylece yöntemin uygulaması sona erer.⁶⁹

Rol oynama yöntemi, eğitim ve geliştirme programlarına katılan adaylara gerçek hayattan örnekler vererek ve onlara meseleleri bizzat canlandırarak uygulamalı bir şekilde öğretme imkânı sağlayan eğitim yöntemidir. Bu yöntem, “Eğitim ve Geliştirme Yöntemlerine Psikolojik Yaklaşım“ adı altında toplanan yöntemlerden birisidir.⁷⁰ Eğitim programına katılan adaylar arasında önce belirli bir grup seçilir. Seçilen bu gruptan, işletmede ortaya çıkma olasılığı olan bir soruna çözüm getirmeleri istenir.⁷¹ Seçilen gruba önceden ayrıntılı bir biçimde hazırlanmış bir olay, tüm adaylara sınıfta anlatılır ve oyunun amacı açıklanır. Olayda geçen yöneticilik görevleri, seçilen adayların karakter, düşünce ve inançlarına uygun olarak dağıtılır. Böylece her aday gerçekte o görevde bulunuyormuşçasına içlerinden geldiği gibi düşüncelerini uygulayıp kararları alarak, kendilerine göre işletmeye en yararlı çözüm yolunu bulmaya çalışırlar.⁷²

⁶⁸ A.g.k., s.89.

⁶⁹ Beach, D.S., Personel: The Management Of People at Work, Newyork, 1975, s.385.

⁷⁰ A.g.k., s.386.

⁷¹ Artan, a.g.k., s.90.

⁷² A.g.k., s.91.

Derslikte canlandırılan bu olayda, rol alan adaylar dışında kalan diğer adaylar ise, dinleyici olarak olayı izlerler. Oyunun bitiminde gerek oyuna katılanlar, gerekse gözlemci durumunda bulunan diğer adaylar durumu tartışır. Böylece her iki grup yani hem rol alanlar hem de gözlemciler, etkin bir biçimde oyuna katılma olanağı bulmuş olurlar. Oyunun sonunda yapılacak tartışmalar, rol oynamanın amacına göre değişebilir. Amaç belli tekniklerin kullanılmasını öğretmek ise tartışmalar, bu yöntemlerin nasıl kullanıldıkları noktasında toplanır. Amaç grup üyelerinin daha iyi anlamalarını sağlamak ise, bu takdirde tartışmalar rol alanların davranış biçimleri üzerinde yoğunlaşacaklardır.⁷³

Yönetimin oyunları, taklit yöntemleri adı altında toplanan yöntemlerden biridir. Bu oyunlara katılan yöneticiler, hayalî bir işletmeyi temsil ederek, birbirlerine rakip küçük gruplara ayrılmaktadır. Her grup, temsil ettiği işletmeyle ilgili hayali durumları canlandırırken, kendilerine verilen bilgileri dikkate alarak temsil ettikleri işletmeye ait kararlar alırlar. Alınan kararlar önceden hazırlanmış formlara doldurulur. Bu formlar bir jüri veya bilgisayar tarafından değerlendirilir ve sonuçları adaylara duyurulur. Böylece aday daha sonra vereceği kararlarda bu bilgilerden yararlanma olanağını da bulmuş olur.⁷⁴

Yönetim oyunlarında çoğu kez tüm piyasa koşulları göz önüne alınır ve bu koşullar içinde faaliyette bulunan çeşitli işletmelerin bulunduğu varsayılır. Bu gerçek piyasa koşullarına göre işletmenin bütün fonksiyonlarını içine alan kararlar almaları istenilebileceği gibi bazen de sadece işletmenin bir faaliyet konusu üzerinde kararlar almaları istenebilir. Bu durumda adaylar işletmenin finansman, pazarlama, üretim, araştırma ve geliştirme gibi tüm faaliyetlerini içeren kararlar yerine bunlar arasında sadece birine ait kararları alırlar. Yönetim oyunlarının genellikle, belirli bir plan ve program çerçevesinde geçmesine rağmen, bu oyunlarda uyulacak kurallar, oyuna katılan yöneticinin işletme içinde pozisyonu yükseldikçe daha yumuşak olarak uygulanırken, alt kademe yöneticilere inildikçe uygulanan bu kurallar o nispette daha sert olmaktadır.⁷⁵

Bekleyen sorunlar yöntemi, yönetim oyunlarında olduğu gibi rakip gruplar tarafından temsil edilmez, dinamik karakteri yoktur ve en çok dört kişi tarafından oynanır.

⁷³ Tutum, a.g.k., s.155.

⁷⁴ Glueck, W.F., Personnel: A Diagnostic Approach, Texas, 1978, s.376.

⁷⁵ Glueck, a.g.k., s.376.

Bu yöntemde, eğitime katılan yöneticiye hayali işletmede çalışan bir nezaretçinin acil bir durum dolayısıyla, birkaç saat gibi geçici bir süre için işletmeden ayrıldığı ifade edilerek yöneticiden işi devralması istenir. Bu amaçla işletmenin muhabere yazışmaları, örgüt şeması, haberleşme, toplu sözleşme gibi konularla ilgili bilgi verilir. Bu bilgiler verildikten sonra adaylar değişik masalara oturtulurlar. Her masanın üzerinde bir evrak sepeti bulunur. Evrak yığını ile baş başa bırakılan adaylardan gerekli kararları almaları ve belli davranışları göstermeleri beklenir. Karşılaştırmaları ve dolayısıyla tartışmaları kolaylaştırmak için evrak sepetlerinin içindeki evrakın benzer olması sağlanır. Aday, yalnız kendi bilgi ve becerilerini kullanmak zorundadır. Danışmasına izin verilmediği gibi evrakta mevcut olan bilgilerin dışına da çıkılmaz. Evrak sepetinde olmayan bir durumu düşünmek ya da yeni bilgiler uydurmak kural dışı sayılır. Evrak sepetinde günlük yazışmalar yanında dilekçeler, raporlar, karar almayı gerektiren türlü hususlar olabilir. Ancak sunulan evrakların hepsi aynı önemde değildir. Bazıları bir kez bakılıp bir kenara bırakılacak nitelikte iken bazıları araştırmayı gerektirebilir, bazıları ise hemen karar alınması gereken konuları kapsamaktadır. Bazen evrakın büyük bir kısmı birbiriyle ilgili olaylar zincirini kapsayabilir. Sonuç çıkarabilmek için tümünü birlikte düşünmek ve birbiriyle olan ilişkilerini göz önünde tutmak gerekebilir.⁷⁶

Aday, evrakları incelendikten sonra bazı konuları astlarına havale eder, önemli yazıları hazırlar, sekreterine yazdıracağı yazı ve mektupları için rehber niteliğindeki kısa notlarını alır. Kendisi için de özetler çıkararak kararlar verir. Bitince grup huzurunda sonuçlar tartışılmaya başlanır. Her aday nasıl hareket ettiğini, nasıl kararlar aldığını anlatır. Değişik fikirlerde olan adaylar tartıştıktan sonra eğitimi yöneten kişi, o mevcut koşullar altında nelerin yapılması gerektiği hususundaki fikirlerini açıklar.⁷⁷

Duyarlılık eğitimi yöntemiyle eğitim; isminden de anlaşılacağı gibi, eğitime katılanların duyarlılıklarını arttırmaya yarar. Bu yöntemde yetiştirilecek adaylar tartışmalar sırasında hem kendi zayıf ve kuvvetli oldukları yönlerini görecektir hem de karşılarındaki yani diğer yöneticileri değerlendirme imkânına sahip olacaktır. Bu toplantılarda pasif kalmadan karşısındakini eleştirmek ve karşı tarafın eleştirilerini kendi kendine değerlendirerek savunmada bulunmak esas olmalıdır. Duyarlılık eğitimi programına katılan yöneticilerin belli başlı özellikleri, grup toplantılarında hem tahlil eden ve hem de

⁷⁶ Tutum, a.g.k., s.156-157.

⁷⁷ A.g.k., s.156-157.

tahlil edilen niteliğinin aynı anda üzerlerinde toplanmasıdır. Bu eğitim yönetimini savunanlar işletmelerde çalışan yöneticilerin, tam verimli olabilmeleri için, onların, olayların fiziksel yönleri kadar hissî ve psikolojik taraflarını da önemsemelerinin gerekli olduğunu savunmaktadırlar. Bu eğitim sırasında yönetici, kendisi ve üçüncü şahıslarla ilgili kararlarında objektif olmadığını öğrenebilir. Fakat bu kimse, aynı zamanda kendisinin kullanmadığı başka yeteneklerinin farkına da varabilir. Yani aday kendisi ve çalıştığı kişiler hakkında karar alırken tarafsız davranmadığını görebilme imkânına sahip olduğu gibi daha evvel farkına varmadığı yeteneklerini keşfedebilir. Programlara katılan yöneticilerin kendi hareket, duygu ve beşerî ilişkilerdeki davranışlarını değiştirerek yeni davranış yolları bulabildikleri görülmektedir. Uygulamada birkaç hafta devam eden duyarlılık eğitimi yönteminin ilk haftasında dikkatler daha çok eğitime katılan kişi üzerinde toplanmaktadır. Bu süre içinde güdülen ana amaçlar şunlardır:⁷⁸

- “ ■ Eğitim programına katılanların kendi kendilerini daha iyi tanıyarak, yine bu kimselerin üçüncü şahıslara karşı olan etkinlik derecesinin kendileri tarafından daha iyi anlaşılmasını sağlamak,
- Başkalarının duygularına karşı daha olumlu bir şekilde karşılık vermeye ve diğer kimselerin davranışlarını daha iyi değerlendirmeye çalışmaktır.
- Duyarlılık eğitimi uygulamasının ikinci haftasında ağırlık doğrudan eğitilen grubun tümüne kaymaktadır. Eğitilen grubun formasyonu ve gelişmesi bu süre zarfında ele alınmaktadır.”⁷⁹

Eğitilen kişinin grup üyesi olarak aynı zamanda da bir yönetici olarak eğitilenlerin üzerindeki etkinliği ve grubu ayakta tutabilmek için üstlenmesi gereken roller bu aşamada ele alınmaktadır. Programın üçüncü haftasında, dikkatler, işletmenin verimliliği ve çalışanlar üzerindeki etkinliği, eğitilenlerin güdüler, liderlik gibi konular üzerinde toplanmaktadır. Bu süre zarfında eğitime katılan kimse, bağlı bulunduğu işletmenin kişinin verimliliğine ve grup faaliyetlerinde olan etkinlik derecesi üzerinde bilgi sahibi olmakta ve işletme içinde işbirliğinin nasıl sağlanabileceğini öğrenmektedir. Yetiştirilecek yöneticiler, önce 40–50 kişilik bir grup halinde toplanırlar. Burada kendilerine eğitim programları ve nazari bilgiler verilirken, kişisel kabiliyetlerle ilgili görüşler açıklanır. Daha sonra bu grup 3–4 T grubuna ayrılır. T grupları aynı zamanda toplanırlar. Her gruptan 1 veya 2 yönetici bulunur. Programa katılanlar genellikle özel durumlar dışında evleri ile ilişki kuramazlar.

⁷⁸ French, W., The Personel Management Process, Boston, 1974, s.421-422.

⁷⁹ French, a.g.k., s.421-422.

Programa katılanların tamamı zaman zaman konferanslar, film vb. nedenlerle bir araya gelirler. Günde 1 veya 2 kere de kendi grupları ile toplanırlar. Grup tartışmalarında birçok kimse gerçek durumlarını kavrama fırsatı elde etmektedir.⁸⁰

Örnek vermek gerekirse, kendisini işletme içinde çok başarılı olarak gören bir yönetici, bulunduğu mevkiden, doğal bir otorite gücü ile işleri yürütebildiğinin farkına varabilir. Oysa gerçekte ilişki kurmada ne derece başarısız olduğunu bu program sırasında öğrenir. Her eğitim grubunun başındaki profesyonel yönetici, grup üyelerine herhangi bir baskıda bulunmaz. Daha çok grup üyelerinin etkili bir şekilde eğitilmelerini sağlamak için bir yol gösterici görevini görür. Bu eğitim grubu, önceden kararlaştırılmış bir gündemi bulunmayan, kendi kendini yöneten ve organize edilmemiş bir gruptur. Bu grubun faaliyetlerine yön veren hiçbir sabit kural yoktur. Grup üyeleri yüksek derecede hoşgörülü bir atmosfer içerisinde kendi kurallarını kendileri belirlemektedirler. Eğitime katılanlardan beklenen en önemli hususlardan biri de kendi davranışlarının sonuçlarını görebilme yeteneğini kazandırabilmeleridir. Dinleyici önünde yapılan grup tartışmaları yöntemi, en az iki veya daha fazla kişiden oluşan küçük grubun bir liderin başkanlığı altında türlü sorunları dinleyiciler önünde tartışmasıdır. Bu yöntemde amaç, grup üyelerinin ve dinleyicilerin bilgisini arttırarak belli davranışlar kazandırmaktır. Bu yöntemler; panel ve sempozyum yöntemi, açık oturum yöntemidir.⁸¹

Panel, iki veya üç kişiden oluşan bir grubun, birbirleriyle ilişkili konularda kısa sunuşlar yapması ya da tek bir konuda değişik görüşleri dile getirmesi yöntemidir. Panel ile konferans yöntemi arasında genellikle yakın bir ilişki vardır. Bunun nedeni; panelin bir seri küçük konferanstan oluşmasıdır. Panel, uygulamada bir sorunun zıt görüşlere sahip küçük bir grup (panel) tarafından tartışılması ve daha sonra dinleyicilerin tepkilerinin alınması biçiminde olmaktadır. Kısa zamanda çok sayıda kimse ile ilişki kurulabilmesi, değişik kimselere konuşma imkanı vermesi ve dolaylı olarak ilgiyi arttırması gibi üstünlükleri vardır.⁸²

Sempozyum ise, 2-4 kişilik konuşmacılar grubunun yine bir yöneticinin başkanlığında, belirli bir konunun çeşitli yönlerini kendilerine ayrılan süreler içinde ve

⁸⁰ Tutum, a.g.k., s.151-152.

⁸¹ Tutum, a.g.k., s.148.

⁸² Artan, a.g.k., s.97.

sırasıyla dinleyicilere sunulmasıdır. Panel ve sempozyum arasındaki önemli farklar şunlardır:

- “ ■ Toplu tartışma (panel), konuşmacıların karşılıklı konuşup tartışabilmeleri ve birbirlerine soru sorabilmelidirler. Belirli bir sıra söz konusu değildir.
- Toplu sunuşta yani sempozyumda ise, konuşmacılar karşılıklı olarak konuşmazlar, belirli bir süre ve sıra ile incelenen konunun kendilerine düşen kısmını dinleyicilere açıklamaya çalışırlar.”⁸³

Açık oturum yöntemi, genelde toplu tartışma ve sempozyum (toplu sunuş) gibi tartışmalı bir toplantıdan veya anlatma yönteminden sonra, dinleyicilerin de kendi görüşleriyle bu tartışmalara katılmaları sağlanır. Forum veya açık oturum adı verilen bu toplantılar özellikle günümüzde çok yaygın olarak kullanılmaktadır. “Açık oturumda çoğu kez tartışılan konuda ortak bir çözüme ulaşılamaz. Bir bakıma sonuca ulaşmak gerekli de değildir. Çünkü açık oturumların amacı, belirli bir konu üzerinde çeşitli görüşlere sahip kişilerin bir araya gelerek kısaca tartışarak görüşlerini bildirmeleridir. Açık oturum genellikle dinleyicisiz olarak düzenlenir. Bunların örneğini radyo ve televizyonlarda düzenlenen programlarda görmekteyiz. Çeşitli konuşmacıların fikirlerinin alınması amacıyla düzenlenirler. Katılan kişiler kendilerine verilen süre içerisinde konu ile ilgili görüşlerini bildirirler. Niçin o fikirde olduğunu ve neye dayandığını açıklar, karşı fikre sahip olanlar da sebeplerini açıklarlar. Genellikle kısa tartışmalardır.”⁸⁴

⁸³ A.g.k., s.97-98.

⁸⁴ A.g.k., s.98.

III. BÖLÜM

TÜRKİYE’DE EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN EĞİTİMİ VE BAZI ÜLKELERLE KARŞILAŞTIRILMASI

3.1. Türk Eğitim Sistemi

Bugünkü Türk eğitim sisteminin yasal dayanağı 14 Haziran 1973’te kabul edilen 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu’na dayanmaktadır. Bir sistemde yönetici yetiştirme, atama ve geliştirme büyük ölçüde o sistemin örgüt yapısı ve yönetim biçimi ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle de eğitim yöneticisi yetiştirme ve atamaya ilişkin politikaların anlaşılması için, öncelikle eğitim sisteminin yapısı ve yönetimiyle ilgili bilgi sahibi olunması gerekir. Bu nedenle konuya eğitim sisteminin yapısının açıklanması ile başlamak yararlı olacaktır. 13 Aralık 1983 günü çıkarılan 179 sayılı ve daha sonra onu değiştiren 8.6.1984 tarihli 208 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Millî Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı kurulup, merkez ve taşra örgütü bu yasaya uygun olarak yasal temellere oturtulmuştur. 179 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile eski “Millî Eğitim” ve “Gençlik ve Spor” bakanlıkları kaldırılarak, işlevleri yeni kurulan Millî Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına devredilmiştir. 179 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile, 1926/789 tarih sayılı “Maarif Teşkilâtına Dair Kanun” ile 1933/2287 tarih sayılı “Maarif Vekaleti Merkez Teşkilâtı ve Vazifeleri Hakkında Kanun” ile “ek” ve “tadilleri” yürürlükten kaldırılmıştır.¹

179 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ve eki, Millî Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı merkez örgütünde 1 müsteşarlık, 5 müsteşar yardımcılığı, 8 Genel müdürlük, 13 bağımsız daire başkanlığı, 4 sürekli kurul, 3 tür Müşavirlik (bakanlık, hukuk, basın ve halkla ilişkiler), Özel Kalem Müdürlüğü, Savunma Sekreterliği, 2 bağlı kuruluş (Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü ile Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü) taşra örgütü ve yurtdışı örgütü ile, şûra ve öteki danışma kurullarını korumuştur. Ayrıca, Bakanlığın üstünde “Eğitim ve Öğretim Yüksek Kurulu” kurulmuştur. Bakanlıkla çok sınırlı ilişkileri olan “Yüksek Öğretim Kurulu” bulunmaktadır. Kanun

¹ Resmi Gazete, 09/10/1984 Tarih, sayısı.18540, Millî Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun.

Hükmünde Kararname, 3046 sayılı yasaya paralel olarak hizmet birimlerini; ana hizmet birimleri, denetim ve danışma birimleri, yardımcı hizmet birimleri, olarak belirlemiştir. Yine, 3046 sayılı yasada bulunmayan bazı organ ve birimler de kurulmuştur: Eğitim-Öğretim Yüksek Kurulu (madde 41), Talim ve Terbiye Kurulu (madde 21), Bakanlık Müşavirliği (madde 25) gibi. Bunlar 3046 sayılı yasanın geçici 5. maddesi dikkate alınarak kurulmuştur.²

3 Kasım 1989'da 385 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile bakanlık tekrar örgütsel değişikliğe uğramış ve Gençlik Spor hizmetleri, Millî Eğitim Bakanlığı görev alanından ikinci kez çıkarılarak bağımsız bir bakanlık olarak örgütlenmiştir. Millî Eğitim Bakanlığı merkez örgütü bugünkü halini, 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanun'la almıştır. Ancak, 4359 sayılı kanunla⁴¹ Bilgisayar Eğitimi ve Hizmetleri Genel Müdürlüğü görevlerinde de değişiklikler yapılarak, Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü adı ile yeniden örgütlendirilmiştir. Diğer yandan, Çıraklık, Meslekî ve Teknik Eğitimi Geliştirme ve Yaygınlaştırma Fonu Dairesi Başkanlığı'nın adı 20.06.2001 tarih ve 4684 sayılı yasanın 15. maddesi (I) fıkrası gereğince "Çıraklık, Meslekî ve Teknik Eğitimi Geliştirme ve Yaygınlaştırma Dairesi Başkanlığı" olarak değiştirilmiştir. Ayrıca görevleri de yeniden belirlenmiştir. Ortaöğretim Genel Müdürlüğü'nün görevleri yeniden tanımlanarak, çok programlı liselerin açılması, eğitimi, öğretimi ve yönetimi ile ilgili görevler, Ortaöğretim Genel Müdürlüğü'nün görevleri arasından çıkarılmıştır.³

Bu dönemde, bakanlığın bürokratik merkez örgütünün küçültülmesi, birimlerin birbirleriyle işlevsel ilişkilerinin tanımlanması ve bu yolla koordinasyonun geliştirilmesi, bakanlık dışı koordinasyonun eksikliğini gidermek amacıyla bakanlıklar arası bir Eğitim-Öğretim Yüksek Kurulu ile geniş eğitim işlevine yardımcı olunması, sistemin bilgi girişinin düzenli ve etkin hale getirilmesi ihtiyacına cevap olarak Talim ve Terbiye Kurulu'nun sistemle bütünleşmesi ve danışmanlık hizmetinin etkin ve açık duruma getirilmesi çabaları görülmüştür.⁴

² Akyüz, Y., "17. Yüzyıldan Günümüze Türk Eğitiminde Başlıca Düzenleme ve Gelişme Çabaları" <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi144/akyuz.htm> (25.03.2008)

³ Akyüz, Y., "17. Yüzyıldan Günümüze Türk Eğitiminde Başlıca Düzenleme ve Gelişme Çabaları" <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi144/akyuz.htm> (25.03.2008)

⁴ Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 1982, s.67.

3.1.1. Eğitim Sisteminin Yönetim Yapısı

Millî Eğitim Bakanlığı, taşrada 81 il, 924 ilçe ve 17 eğitim ataşeliği olmak üzere 22 ülkede örgütlenmiştir. Her ilde millî eğitim müdürlüğü; merkez ilçe hariç her ilçede ilçe millî eğitim müdürlüğü bulunmaktadır. İlçe millî eğitim müdürlükleri görev ve hizmetleri açısından, il millî eğitim müdürlüklerine karşı sorumludur. Bunlar il ve ilçe bazında eğitim hizmetlerini yürütürler. Türk Millî Eğitim örgütünün yönetim yapısı aşağıda verilmiştir.⁵

Merkez teşkilâtı; bakanlık makamı, talim ve terbiye kurulu, ana hizmet birimleri, danışma ve denetim birimleri ile yardımcı birimlerinden oluşmaktadır. Meslekî ve Teknik Eğitim Araştırma ve Geliştirme Merkezi Başkanlığı (METARGEM) ile Projeler Koordinasyon Kurulu Merkezi Başkanlığı da merkez örgütü içerisinde yer almaktadır. Bakanlık makamı şu makamlardan oluşmaktadır. 1. Bakan, 2. Müsteşar, 3. Müsteşar Yardımcıları.⁶

Bakan, bakanlık hizmetlerini mevzuata, hükümetin genel siyasetine, milli güvenlik siyasetine, kalkınma planlarına ve yıllık programlara uygun olarak yürütmekle ve bakanlığın faaliyet alanına giren konularda diğer bakanlıklarla ve kuruluşlarla iş birliği yapmak ve koordinasyonu sağlamakla görevlidir. Müsteşar, bakanın yardımcısı olup bakanlık hizmetlerini bakanlığın amaç ve politikalarına, kalkınma planlarına, yıllık programlara ve mevzuat hükümlerine uygun olarak bakan adına düzenlemek ve yürütmekle görevlidir. Hizmetlerin yürütülmesinde müsteşara yardımcı olmak üzere de beş müsteşar yardımcısı görevlendirilir. Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, doğrudan bakana bağlı bir karar organıdır. Eğitimle ilgili hemen her konuda bakana yardımcı olmakta, görüş vermekte, eğitim sorunları ile ilgili araştırmalar yapmakta veya yaptırmaktadır.⁷

Ana hizmet birimleri; merkez örgütünde eğitim, öğretim ve yönetsel kararlar üreten birimlerdir. Bu birimler şunlardır:

- “
1. Okul Öncesi Eğitimi Genel Müdürlüğü
 2. İlköğretim Genel Müdürlüğü

⁵ <http://bilecik.meb.gov.tr/kanun/3797> (25.03.2008)

⁶ Resmi Gazete, 12/05/1992 Tarih, sayısı.21226, 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanun, Madde:3.

⁷ <http://bilecik.meb.gov.tr/kanun/3797> (25.03.2008)

3. Ortaöğretim Genel Müdürlüğü
4. Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü
5. Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü
6. Ticaret ve Turizm Öğretimi Genel Müdürlüğü
7. Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü
8. Din Öğretimi Genel Müdürlüğü
9. Çıraklık ve Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü
10. Yükseköğretim Genel Müdürlüğü
11. Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü
12. Yurt Dışı Eğitim-Öğretim Genel Müdürlüğü
13. Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü
14. Özel Eğitim Rehberlik ve Danışma Hizmetleri Genel Müdürlüğü
15. Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü
16. Okul İçi Beden Eğitimi, Spor ve İzcilik Dairesi Başkanlığı”⁸

Danışma ve denetim birimleri bakanlık makamına danışmanlık hizmeti veren ve sistemi bakan adına denetleyen birimlerden oluşur. Bu birimler şunlardır:

“

1. Teftiş Kurulu Başkanlığı
2. Araştırma, Plânlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı
3. Hukuk Müşavirliği
4. Bakanlık Müşavirliği
5. Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği”⁹

Yardımcı ya da destek birimler ise ana hizmet birimlerine işleri etkili yürütmede ihtiyaç duydukları desteği sağlayan birimlerdir. Bu birimler şunlardır:

“

1. Personel Genel Müdürlüğü
2. Yayınlar Dairesi Başkanlığı
3. Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı
4. İdarî ve Malî İşler Dairesi Başkanlığı
5. Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı
6. İşletmeler Dairesi Başkanlığı
7. Yatırımlar ve Tesisler Dairesi Başkanlığı

⁸ <http://bilecik.meb.gov.tr/kanun/3797> (25.03.2008)

⁹ <http://bilecik.meb.gov.tr/kanun/3797> (25.03.2008)

8. Eğitim Araçları ve Donatım Dairesi Başkanlığı
9. Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı
10. Ortaöğrenim Burs ve Yurtlar Dairesi Başkanlığı
11. Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı
12. Çıraklık, Meslekî ve Teknik Eğitimi Geliştirme ve Yaygınlaştırma Dairesi Başkanlığı
13. Savunma Sekreterliği
14. Özel Kalem Müdürlüğü”¹⁰

Sürekli kurullar, millî eğitim politikalarının belirlenmesinde tavsiye niteliğinde kararlar alarak, eğitim öğretimin işleyişinde karşılaşılan aksaklıkların giderilmesi, eğitim öğretimle ilgili çıkarılan kanun ve yönetmeliklerin yorumlanıp uygulanması için toplanırlar. Bu birimler şunlardır:

- “
1. Millî Eğitim Şûrası
 2. Müdürler Kurulu
 3. Çıraklık ve Meslekî Eğitim Kurulu
 4. Öğrenci Disiplin Kurulları
 5. Özel İhtisas Komisyonları “¹¹

Devletin, eğitimle ilgili bütün kurum ve kuruluşlarının yapısı, yapılanışı ve bölümleri “eğitim örgütü” kavramının içeriğini oluşturmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığı örgütü, okul türü ve seviyelerine göre dikey olarak yapılanmış bölümlerden oluşan bir nitelik taşımaktadır.

Taşra teşkilâtı; Bakanlık, Bakanlıkların Kuruluş ve Görev Esasları Hakkında Kanun, Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararnameler ve İl İdaresi Kanunu hükümlerine uygun olarak taşra teşkilâtı kurmaya yetkilidir. Her ilde ve ilçede bir millî eğitim müdürlüğü bulunur, ilçe millî eğitim müdürlükleri görev ve hizmetleri yürütürken, il millî eğitim müdürlüklerine karşı da sorumludur. İl ve ilçelerin sosyal ve ekonomik gelişme durumları, nüfusları ve öğrenci sayıları göz önünde bulundurularak bu müdürlükler farklı tip ve statülerde kurulabilir ve farklı yetkiler verilebilir. İş durumuna ve ihtiyaca göre Bakanlık ana hizmet birimleri, millî eğitim müdürlüklerine bağlı olarak ayrı

¹⁰ <http://bilecik.meb.gov.tr/kanun/3797> (25.03.2008)

¹¹ <http://bilecik.meb.gov.tr/kanun/3797> (25.03.2008)

il ve ilçe birimleri de kurabilir. İl Millî Eğitim Müdürlükleri bünyesinde İlköğretim Müfettişleri Başkanlığı oluşturulur. İlköğretim müfettişleri en az dört yıl süreli yüksek öğrenimli öğretmenler arasından yarışma sınavı ile yardımcı olarak mesleğe alınırlar. Bu görevde üç yıllık yetiştirme dönemini takiben yapılacak yeterlik sınavını başaranlar ilköğretim müfettişi kadrolarına atanırlar. İlköğretim müfettişlerinin ve yardımcılarının görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usulü, nitelikleri, yetiştirme şekli ve atanmalarına ilişkin esas ve usuller yönetmelikle düzenlenir.¹²

Bakanlık, Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Yurt Dışı Teşkilâtı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname esaslarına uygun olarak yurt dışı teşkilâtı kurmaya yetkilidir. Türk millî kültürünün dış ülkelerde korunması, tanıtılması ve yaygınlaştırılması ile ilgili eğitim ve öğretim hizmetlerini düzenlemek üzere, Millî Eğitim Bakanlığı yurtdışı teşkilâtları oluşturulmuştur. Dış ülkelerin genel, meslekî ve teknik öğretim alanlarında eğitim ve öğretim gelişmelerini takip etmek ve ülkemize aktarımını sağlamak ve ülkemizin eğitim ve bilim faaliyetlerini yurtdışında tanıtmak üzere; Washington, Berlin, Viyana, Brüksel, Kopenhag, Paris, Tiflis, Lahey, Londra, Bern, Stockholm, Kahire, Riyad, Moskova, Lefkoşa, Bakü, Almatı, Bişkek, Taşkent ve Aşgabat'ta olmak üzere 20 Eğitim Müşavirliği; New York, Los Angeles, Berlin, Köln, Mainz, Münster, Münih, Nürnberg, Stuttgart, Düsseldorf, Essen, Frankfurt, Hamburg, Hannover, Karlsruhe, Sydney, Strazbourg ve Lyon'da olmak üzere 18 Eğitim Ataşeliği faaliyet göstermektedir.¹³

3.1.2. Millî Eğitim Bakanlığının Görevleri

Ülke kaynaklarının büyük bir kısmını tüketen millî eğitim sistemi, çeşitli alanlardaki amaçların gerçekleştirilmesinde etkin bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle ulusal sorunlar ve amaçlarla ilgili girişimlerin genelde ağırlık merkezini eğitim sistemi oluşturmaktadır. Bu sistemde yapılması tasarlanan değişiklik girişimleri çözümlenmesi zorunlu olan birbirinden farklı sorunları ortaya çıkarmaktır. Eğitim sisteminde plânlama çalışmalarına başlamadan önce amaçların saptanması gerekir. Saptanacak amaçlar eğitim etkinlikleri ile ulaşılması istenilen hedef ve sonuçlardır. Eğitim

¹² Resmi Gazete, 12/05/1992 Tarih, sayısı.21226, 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanun, Madde:53, (Ek: 3/4/1998 - 4359/9 md.).

¹³ Resmi Gazete, 12/05/1992 Tarih, sayısı.21226, 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanun, Madde:54.

sisteminin amaçları, sistemin politikasına ve işlevlerine uygun olarak sistem bütünlüğünü koruyacak, kendi içinde tutarlı ve temel ihtiyaçları karşılayacak şekilde saptanır.¹⁴

Anayasa'ya göre, 430 sayılı Tevhid-i Tedrisat Yasası, 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Yasası ile, kalkınma plân ve programları doğrultusunda millî eğitim hizmetlerini yürütmek üzere, Millî Eğitim Bakanlığı kurulmuş, örgüt ve görevlerini düzenlenmek üzere çıkarılan 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Teşkilât ve Görevleri Hakkında Yasa ile de MEB'in görevleri belirlenmiştir. Buna göre MEB'in görevleri şunlardır:

- “
1. Atatürk ilkelerine, devrimlerine ve TC Anayasası'nda belirtilen Atatürk milliyetçiliğine bağlı, Türk ulusunun millî, ahlakî, manevî, tarihî, kültürel değerlerini benimseyen, koruyan, geliştiren; ailesini, yurdunu, ulusunu seven ve daima yüceltmeye çalışan, insan haklarına ve Anayasa'nın başlangıcındaki temel ilkelere dayanan demokratik, lâik ve sosyal bir hukuk devleti olan Türkiye Cumhuriyeti'ne karşı görev ve sorumluluklarını bilen, bunları davranış haline getirmiş yurttaşlar yetiştirmek üzere, bakanlığa bağlı her kademedeki öğretim kurumlarının öğretmen ve öğrencilerine ait bütün eğitim ve öğretim hizmetlerini plânlamak, programlamak, yürütmek, izlemek ve denetim altında bulundurmak.
 2. Okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim ve her çeşit örgün ve yaygın eğitim kurumlarını açmak, yükseköğretim dışında kalan öğretim kurumlarının diğer bakanlık kurum ve kuruluşlarınca açılmasına izin vermek.
 3. Türk yurttaşlarının yurt dışında yapacakları eğitim ve öğretim hizmetlerini düzenlemek ve yürütmek.
 4. Diğer bakanlık, kurum ve kuruluşlarca açılan, yükseköğretim dışında kalan örgün ve yaygın eğitim kurumlarının denklik derecelerini belirlemek, program ve yönetmeliklerini hazırlayıp onaylamak.
 5. Türk Silahlı Kuvvetleri'ne bağlı ortaöğretim kurumlarının program, yönetmelik ve öğrenim denklik derecelerinin belirlenmesi konularında iş birliğinde bulunmak.

¹⁴ Taymaz, H., a.g.k., s.5.

6. Yükseköğretimin, millî eğitim politikası bütünlüğü içinde yürütülmesini sağlamak için Yükseköğretim Yasası ile bakanlığa verilmiş olan görev ve sorumlulukları yerine getirmek.
7. Okullardaki beden eğitimi, spor ve izcilik eğitimi ile ilgili hizmetleri yürütmek.
8. Yükseköğrenim gençliğinin barınma, beslenme ihtiyaçlarını ve maddî yönden desteklenmelerini sağlamak.”¹⁵

3.1.3. Okul Kademeleri

1739 sayılı Millî Eğitim Temel Yasası ile belirlenmiş olan Türk Eğitim Sistemi "**örgün eğitim**" ve "**yaygın eğitim**" olmak üzere iki alt sistemden oluşmaktadır. Örgün eğitim, amaca göre hazırlanmış programlarla okul çatısı altında, belirli yaş grubundaki ve aynı seviyedeki bireyler için yapılan düzenli eğitimidir. Örgün eğitim; okul öncesi eğitim, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarını kapsamaktadır.¹⁶

Okul öncesi eğitim; isteğe bağlı olarak zorunlu ilköğretim çağına gelmemiş 36-72 ay grubundaki çocukların eğitimini kapsar. Okul öncesi eğitim kurumları, bağımsız anaokulları fizikî kapasitesi uygun örgün ve yaygın eğitim kurumları bünyesinde ana sınıfları ve uygulama sınıfları olarak açılmaktadır. Okul öncesi eğitimin amacı; çocukların bedensel, zihinsel, duygusal gelişimini ve iyi alışkanlıklar kazanmasını, onların ilköğretime hazırlanmasını, koşulları elverişsiz çevrelerden gelen çocuklar için ortak bir yetişme ortamı yaratılmasını, Türkçenin doğru ve güzel konuşulmasını sağlamaktır.¹⁷

İlköğretim, 6–14 yaş grubundaki çocukların eğitimini kapsamaktadır. İlköğretimin amacı; her Türk çocuğunun iyi birer yurttaş olabilmesi için gerekli temel bilgi, beceri, davranış ve alışkanlık kazanmasını, millî ahlâk anlayışına uygun olarak yetişmesini, ilgi, yeti ve yetenekleri doğrultusunda hayata, bir üst öğrenime hazırlanmasını sağlamaktır. İlköğretim, kız-erkek bütün yurttaşlar için zorunludur ve devlet okullarında parasızdır.

¹⁵ Resmi Gazete, 12/05/1992 Tarih, sayısı.21226, 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanun, Madde:2.

¹⁶ Resmi Gazete, 12/05/1992 Tarih, sayısı.21226, 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanun, Madde: 9.

¹⁷ Resmi Gazete, 12/05/1992 Tarih, sayısı.21226, 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanun, Madde: 10.

İlköğretim kurumları sekiz yıllık okullardan oluşur, kesintisiz eğitim yapılır ve bitirenlere ilköğretim diploması verilir.¹⁸

Ortaöğretim, ilköğretime dayalı dört yıllık genel, meslekî ve teknik öğretim kurumlarının tümünü kapsar. Ortaöğretimin amacı; öğrencilere asgarî ortak bir genel kültür vermek, birey ve toplum sorunlarını tanıtmak, çözüm yolları aramak, ülkenin sosyo-ekonomik ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunacak bilinci kazandırarak, öğrencileri ilgi, yeti ve yetenekleri doğrultusunda, yükseköğretime, mesleğe, hayata, iş alanlarına hazırlamaktır.¹⁹

Yükseköğretim, orta öğretime dayalı en az dört yarıyıllı kapsayan her kademedeki eğitim-öğretimin tümünü kapsamaktadır. Yükseköğretim kurumları; üniversite, fakülte, enstitü, yüksekokul, konservatuar, meslek yüksekokulu ile uygulama - araştırma merkezlerinden oluşmaktadır. Yükseköğretimin amacı; ülkenin bilim politikasına uygun, toplumun yüksek düzeyde ve çeşitli kademelerdeki insan gücü gereksinimine göre, öğrencileri ilgi, yeti ve yetenekleri doğrultusunda yetiştirmektir. Bilimsel alanlarda araştırmalar yapmak, araştırma-inceleme sonuçlarını gösteren bilim-teknik ilerlemesini sağlayan her türlü yayını yapmak, hükümet tarafından istenecek inceleme ve araştırmaları sonuçlandırarak düşünce bildirmek, Türk toplumunun genel seviyesini yükseltici, kamuoyunu aydınlatıcı bilimsel verileri, sözle ve yazı ile halka yaymak, yaygın eğitim hizmetinde bulunmaktır.²⁰

Yaygın eğitim sisteminin amacı, millî eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak, örgün eğitim sistemine hiç girmemiş olan veya herhangi bir kademesinde bulunan ya da bu kademedan ayrılmış olan yurttaşlara örgün eğitimin yanında veya dışında eğitim hizmetleri sunmaktır. Örgün eğitimin dışında gerçekleştirilen her türlü plânlı eğitimi kapsamaktadır.

Yönetim kademeleri, her derece ve türdeki kurumların tipleri Kurum Tipleri Tespit Formu'na göre yapılan değerlendirme sonucunda belirlenir. Doğrudan merkeze bağlı olarak

¹⁸ Resmi Gazete, 12/05/1992 Tarih, sayısı.21226, 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanun, Madde: 11 (Değişik: 16.8.1997 - 4306/7 md.).

¹⁹ Resmi Gazete, 12/05/1992 Tarih, sayısı.21226, 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanun, Madde: 12(Değişik : 29/6/2001 - 4702/26 md.).

²⁰ Resmi Gazete, 12/05/1992 Tarih, sayısı. 21226, 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanun, Madde: 13(Değişik : 29/6/2001 - 4702/26 md.).

faaliyet gösteren kurumlar (A) tipi kapsamında sayılır. Bu tespitler üç yılda bir yenilenir. Yeni açılan kurumların tipleri, eğitim ve öğretime başladıkları tarihi takip eden bir ay içinde belirlenir. Bakanlığa bağlı her derece ve türdeki kurumların tiplerini belirlemek üzere; İl merkezlerinde, il millî eğitim müdürünün görevlendireceği bir millî eğitim müdür yardımcısı ya da şube müdürünün başkanlığında, ilköğretim müfettişleri başkanı tarafından görevlendirilecek bir ilköğretim müfettişi, ilgili millî eğitim müdür yardımcısı veya şube müdürü ile ilgili ilçe millî eğitim müdüründen oluşan “Kurum Tipi Belirleme Komisyonu” kurulur. Büyükşehir statüsündeki illerin merkez ilçelerinde de Kurum Tipi Belirleme Komisyonu kurulabilir. Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarındaki yönetim kademeleri şunlardır:

- “
- a) Birinci kademe: Kurum müdür yardımcısı,
 - b) İkinci kademe: Kurum müdür başyardımcısı, (C) tipi kurum müdürü,
 - c) Üçüncü kademe: (B) tipi kurum müdürü,
 - d) Dördüncü kademe: (A) tipi kurum müdürü.”²¹

Millî Eğitim Bakanlığına ait kurumlara öğrenci alınacak çevrelerin belirlenmesi, eğitim kurumlarının, millî eğitimin genel amaç ve temel ilkeleri doğrultusunda birbirlerini tamamlamalarına imkan veren eğitim bölgelerinin oluşturulması, tüm eğitim kurumları ile eğitim kaynaklarından ortaklaşa yararlanmaya fırsat verilmesi, nüfusu az ve dağınık olan yerleşim birimlerinde merkez okullarının oluşturulması, okulun iç ve dış öğeleri ile sivil toplum örgütleri, yerel yönetimler ve özel sektör temsilcilerinin eğitim yönetimi ve karar süreçlerine katılımı ve katkılarının sağlanması gibi amaçlara imkan verecek eğitim bölgeleri ve kurulları oluşturulur. Birden çok eğitim bölgesi oluşturulan yerleşim yerlerinde, her eğitim bölgesi, bölgede yer alan en üst tipteki kurumların müdürleri arasından millî eğitim müdürünün teklifi üzerine valilikçe görevlendirilecek bir koordinatör müdür tarafından; bir eğitim bölgesi oluşturulan yerleşim yerindeki eğitim bölgeleri ise millî eğitim müdürünün görevlendireceği şube müdürünün koordinatörlüğünde yönetilir. Eğitim bölgelerinin yönetiminde eğitim kurulları danışma organı olarak yer alır. Eğitim bölgeleri ve kurullarının oluşumu, yönetimi, işleyişi ve işlevleri ile eğitim kurullarına ilişkin esas ve usuller yönerge ile düzenlenir.²²

²¹ Resmi Gazete, 24/04/2008 Tarih, sayısı.26856, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği, Madde:6.

²² Millî Eğitim Tebliğler Dergisi, Nisan 2005 Tarih, sayı.2571, Madde:6.

3.2. Türkiye'de Yöneticilerin Eğitimi İle İlgili Millî Eğitim Politikaları

Eğitim yönetimi ve okul yöneticiliği ayrı birer meslek alanıdır. Bugüne kadar söylenegelen “Yöneticiliğin okulu olmaz.” düşüncesi gün geçtikçe değişmektedir. Eğitim yönetimi kapsamındaki örgütlerin yapı ve işleyişleri okullara göre daha yoğun bürokratik özellikler gösterir. Okul yöneticilerinin hiyerarşik konumları, statüleri, rolleri, yeterlikleri diğer eğitim yöneticilerinden farklıdır.²³ Başarılı yönetici, bilimsel sistemleri yaratan ve iyi işleten yöneticidir. Okul yönetimi, eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir. Yönetimin görevi, örgütü, amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur. Aslında örgüt bir yapıdır. Yönetimin tümü ise, bu yapıyı işleten bir süreçtir.²⁴ Meydana gelen hızlı bilimsel ve teknolojik gelişmeler, örgütlerin yapısında ve çalışanların görev ve rollerinde önemli değişmelere sebep olmuştur. Sosyal değişimin odak noktasını oluşturan eğitim örgütleri de bu hızlı değişimden payını almıştır. Eğitim yöneticisinin bu hızlı değişim sürecine uyum sağlaması, kendisinden beklenen rolleri yeterince oynayabilmesine bağlıdır.²⁵

Yeterli ve etkili eğitim yöneticilerinin özellikleri konusunda yerli ve yabancı araştırmalara rastlanmaktadır. Balcı, etkili yöneticinin özelliklerini ayrıntılı olarak araştırmıştır. Onun araştırma sonuçlarına göre, etkili yöneticilerin etkili liderler oldukları, özellikle de öğretim liderleri oldukları anlaşılmaktadır.²⁶ Çağdaş değerleri benimsemiş ve davranışa dönüştürmüş eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması ihtiyacı artık herkes tarafından gündeme getirilmektedir. Ancak dünyadaki ve Türkiye’deki hangi gelişmelerden sonra bu ihtiyacın hissedildiği bir sorun olarak algılanmaktadır. Eğitim Yönetimi; eğitim sisteminde amaçların gerçekleştirilmesi için bir arada bulunan eğitim çalışanları ve diğer kaynakları örgütleyerek eyleme geçirmektir. Yani eğitim yönetimi, eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçların gerçekleşmesi ile ilgilenir.²⁷

Yöneticilerin nitelikleri, başında bulundukları örgüt ya da birimleri yönetme biçimleri ve yönetimsel davranışları, yalnızca yönettikleri örgüt ve birimleri değil tüm eğitim sistemini ve tüm toplumu etkilemekte, ülkemizin toplumsal, ekonomik ve siyasal

²³ Açıklan, A., Okul Yöneticiliği, Ankara, 1998, s.3-4.

²⁴ Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 2002, s.4-15.

²⁵ Çelik, V., “Eğitimsel Reform İçin Yeni Bir Okul Kültürü”, Eğitimimize Bakışlar, Sayı.1, İstanbul, 1996, s.47.

²⁶ Balcı, A., Örgütsel Gelişme, Ankara, 1995, s.7.

²⁷ Karahan, a.g.k., s.62.

yaşamında olumlu ve olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Eğitim politikalarının uygulanmasından sorumlu olan eğitim yöneticileri, eğitim sürecinin ülke çıkarları doğrultusunda ve çağdaş eğitim anlayışına uygun olarak yürütülmesine gerekli katkıda bulunabilmek için başarılı yönetsel eylemlerde bulunmak zorundadır.²⁸ Eğitim örgütlerini, amaçlarına ulaştırmak için elde var olan insan ve maddî kaynakların en etkili ve en verimli bir şekilde kullanılması eğitim yöneticilerinin bir işlevi olarak kabul edilmektedir. Yetişmiş insan gücünün ve maddî kaynaklarının kıt olduğu kabul edilen ülkemizde ise eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinin daha büyük önem taşıdığı söylenebilir. Bu nedenledir ki ülkemizde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yöneticiliğin profesyonel bir meslek olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Bu yönde son zamanlarda atılan adımlar ise olumlu gelişmeler olarak değerlendirilebilir.²⁹

Getzels ve Guba, 1950’lerde okulu, bir sosyal sistem olarak incelemiştir. Bu model okul sisteminin işleyişini örgüt ve personel boyutlarına dayandırmıştır. 1980’lerde okulların örgütsel özellikleri hakkında sadece teorik düzeyde değil, uygulama alanında da önemli gelişmeler görülmüştür. Bu çalışmalar, eğitim yönetiminin örgütsel düşünce boyutuna daha önce çok etkili olmayan örgütsel kültür, motivasyon, transformasyonel liderlik, sembolik liderlik gibi kavramları getirmiştir. Hızla değişen örgütsel kavramlar örgütlerin yapı ve işlevlerinde önemli değişiklikler oluşturmak zorundadır. Eğitim örgütlerini işletecek yöneticilerin bu kavramların ışığı altında geleceğin ihtiyaç ve beklentilerine göre yetiştirilmesi de aynı şekilde bir zorunluluk olarak gözükmektedir.³⁰

Türkiye Cumhuriyeti’nin kurulmasıyla eğitim öğretim faaliyetleri ve farklı adlar altında faaliyet gösteren okullar, 3 Mart 1924 tarih ve 430 sayılı Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile birleştirilmiştir. Zamanın hükümetleri yasaya uygun olarak, öğretim birliğini gerçekleştirmek üzere, bakanlık merkez ve taşra örgütlerini yeni bir yapıya kavuşturmaya çalışmışlardır.³¹ Yeni kurulan eğitim örgütlerinin yönetici, müfettiş ve öğretmen ihtiyacını karşılamak üzere 1928 yılında Gazi Eğitim Enstitüsüne bağlı olarak Pedagoji Bölümü açılmıştır. Pedagoji bölümüne meslekte tecrübeli, başarılı, yönetici ve müfettiş olmaya yetenekli ilkokul öğretmenleri yazılı ve sözlü sınavlardan sonra alınmışlar ve

²⁸ Kaya, Y.K., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1999, s.132.

²⁹ Kayıkçı, K., “Yönetici Yetiştirme Sorunu”. Millî Eğitim Dergisi, Sayı.150, Ankara, 2001, s.15.

³⁰ Çelik, a.g.k., s.105.

³¹ Başaran, İ.E., Türkiye Eğitim Sistemi, Ankara, 1993, s.16.

hazırlanmışlardır. Bu hazırlık sürecinde adaylara eğitim öğretim mesleği, yöneticilik ve müfettişlik konularında temel bilgiler verilmiştir. 1970'e kadar Bakanlık merkez ve taşra örgütlerinde yöneticilik yapanların yüzde doksanının Pedagoji Bölümü mezunu oldukları; bu tarihten sonra yetenek, başarı ve tecrübe ölçütlerinin yerini siyasî tercihlerin aldığı belirtilmektedir.³²

1939'dan beri on yedi kez toplanan Millî Eğitim Şûrası, her toplantısında gelişmelere göre Türk Eğitim Sisteminin çeşitli konularını inceleyerek önemli kararlar almıştır. İlk altı şûrada öğretmen yetiştirme ve yöneticilerin eğitimi gündeme alınmamıştır. Diğer şuralarda, incelendiğinde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili kararlar yedinci, onuncu, on birinci, on dördüncü, on beşinci ve on altıncı Millî Eğitim Şuralarında alınmıştır. Yedinci Millî Eğitim Şûrası, 1962 yılında toplanarak İlköğretim, Ortaöğretim, Kız Teknik Öğretim, Erkek Teknik Öğretim, Ticaret Öğretimi, Eğitimimizde Ölçme ve Değerlendirme, Çeşitli Olgunluk İmtihanları, Yüksek Öğretim, Özel Okullar, Dış Kültür Münasebetleri, Din İle İlgili Eğitim ve Öğretim, Beden Eğitimi ve Sağlık, Millî Savunma İle İlgili Eğitim ve Öğretim, Eğitim Vakıfları gibi konuları görüşmüştür. Merkezî Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi'nin kurulduğu günlerde toplanan (5–15 Şubat 1962) Yedinci Millî Eğitim Şûrası kararları arasında, ülkemizde eğitim yöneticilerinin eğitilmesine ilişkin olarak alınması gereken önlemler konusunda aşağıdaki görüşler yer almıştır.³³

- “
- Yüksek öğretmen okulları, üniversiteye bağlı veya müstakil bir eğitim fakültesi haline getirilmeli; öğrenciler branş öğrenimlerini üniversitenin ilgili fakültelerinde ve meslek formasyonunu da Eğitim Fakültesinde almalıdırlar. Bu öğrenim, branş bilgisinden alınacak dört ve meslek derslerinden alınacak bir sertifika ile tamamlanmalı ve beş yıllık bir yüksek öğrenim itibar olunmalıdır.
 - Eğitim fakülteleri aynı zamanda “Eğitim Araştırmaları Merkezi” olarak organize edilmeli ve eğitim alanında uzman, idareci ve araştırmacı gibi personeli yetiştirme ödevini de üzerine almalıdır.
 - Aşağıdaki esaslar çerçevesinde Eğitim Bilimleri Yüksek Enstitüsü veya Eğitim Bilimleri akademisi adıyla bir müessese kurulmalıdır.

³² Tekışık, H.H., “Eğitimde Yöneticilik Sorunu ve Millî Eğitim Akademisi”, Çağdaş Eğitim, Sayı.192, Ankara, 1999, s.2.

³³ Can, N., Çelikten, M., “Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Süreci”. Millî Eğitim Dergisi, Sayı.148, Ankara, 2000, s.23.

- Eğitim Bilimleri Yüksek Enstitüsü, özel bir kanunla, önce üniversite dışında ve Millî Eğitim Bakanlığına bağlı olarak kurulmalı; dört beş yıl içinde kuruluşu tamamlandıktan sonra üniversiteye bir fakülte halinde katılma yol ve çareleri aranmalıdır.
- Eğitim Bilimleri Yüksek Enstitüsü'nün belli başlı amaçları şunlardır:
 1. Memleket gerçeklerine ve ihtiyaçlarına uygun bir eğitim felsefesi geliştirmek;
 2. Eğitim problemlerinin üzerinde bilimsel araştırmalar yapmak.
 3. İdarecilik ve rehberlik gibi millî eğitimin özel hizmetleri için yüksek nitelikte uzmanlar yetiştirmek.”³⁴

Onuncu Millî Eğitim Şûrası'nda eğitimde yeniden örgütlenme ihtiyacı üzerinde durulmuş; yeni Türk Millî Eğitim Sistemi'nin ihtiyacına uygun alt sistemler oluşturulmuştur. Onuncu şûra, eğitim sistemimizin örgüt ve yönetim sorunlarını bir bütün olarak ele almış ve daha çok sistemin yapı boyutuna önem vermiştir. Onuncu Millî Eğitim Şûrası'nda eğitim yönetimi dört düzeyde ele alınmıştır. Bunlar; okul, ilçe, il ve bakanlık düzeyleridir. Okul eğitim hizmetinin üretildiği temel birim olarak kabul edilmiştir. İlçenin ise eğitim hizmetlerinin yürütülmesinde ve eğitim yatırımlarının gerçekleştirilmesinde etkin bir yönetim birimi haline getirileceği kararlaştırılmıştır. İlçenin etkin bir yönetim birimi durumuna getirilmesi, eğitim yönetiminde yerleşme eğilimini yansıtmaktadır. Onuncu Millî Eğitim Şûrası, şu konuları ele almıştır;³⁵

Eğitim sisteminin bütünleştirilmesi; eğitim sisteminin her düzeyinde meslekî ve teknik eğitime ağırlık verilmesi; yatay ve dikey geçişler; temel eğitimden ortaöğretime geçişte yöneltme; yükseköğretime geçişte, öğrencinin ilgi ve isteği, yetenekleri, ortaöğretimdeki başarısı ve izlediği program türünün birlikte dikkate alınması; tek tip fakat çok amaçlı lise esası; öğretmen yetiştirme; Türk dilinin öğretimine ağırlık verilmesi ve programlarda Atatürkçülük ile ilgili konulara yer verilmesi üzerinde durulmuştur. Onuncu Millî Eğitim Şûrası, eğitim yöneticisi yetiştirme sorununu makro açıdan ele almış ve eğitim yöneticisi yetiştirme görevini bakanlık merkez örgütüne vermiştir. Okul, ilçe ve il eğitim düzeylerinin eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına doğrudan bir etki yapmaları söz konusu değildir. Onuncu şûra, bakanlık örgütüne eğitim yöneticisinin hizmet öncesi ve

³⁴ MEB., Talim Terbiye Kurulu Başkanlığı, Millî Eğitim Şûraları (1939-1993), Ankara, s. 121.

³⁵ MEB, a.g.k., s.122-123.

hizmet içi eğitimi için eğitim kurumları ile işbirliği yapma, eğitim yöneticisi yetiştirme standartlarını saptama görevlerini vermiştir.³⁶

On Birinci Millî Eğitim Şûrası'nın gündemini, millî eğitim hizmetinde öğretmen ve eğitim uzmanlarının sorunları oluşturmuştur. İlk defa On Birinci Millî Eğitim Şûrası, millî eğitim hizmetlerinde öğretmenin dışında eğitim uzmanlarının sorunlarını incelemiştir. On birinci Milli Eğitim Şûra'sında 10 uzmanlık alanı saptanmış ve eğitim yönetimi de bu uzmanlık alanlarından biri olarak ele alınmıştır. Bu şûra'da eğitim yöneticiliğine yönelik olarak alınan iki karar büyük önem taşımaktadır.

- “ 1. Yüksek eğitilmiş öğretmenlere kılavuzluk edecek, onları yönetecek ya da denetleyecek uzmanların en az yüksek lisans düzeyinde eğitim görmesi zorunludur.
2. Eğitim uzmanı olabilmek için belirtilen alanlarda (eğitim yöneticisi, eğitim müfettişi, eğitim planlaması, eğitimde rehberlik, eğitimde program geliştirme, özel eğitim alanı, eğitim teknolojisi, beslenme eğitimi, halk eğitimi, eğitimde ölçme ve değerlendirme) yüksek lisans eğitimi yapılması gerekli görülmüştür. Bu alanlarda lisans eğitimi görmüş olanların uzman yardımcısı olarak atanması yapılabilirdir.”³⁷

On Dördüncü Millî Eğitim Şûrasında, “Eğitim Yöneticiliği ve Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi”, “Okul Öncesi Eğitim” konusu yanında bağımsız olarak incelenmiş ve önemli kararlar alınmıştır. Bunlar, Millî Eğitimde Teşkilâtlanma, Eğitim Kurumlarının Yönetimi ve Yöneticiliği, Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi, Atanması ve Yer Değiştirmesi, Eğitim Yönetiminde Denetim ve Eğitimde Yönlendirme ile ilgili kararlar başlıkları altında ayrı ayrı sıralanmıştır. Eğitim kurumlarının yönetimi ve yöneticiliği ile ilgili alınan kararlar şunlardır:

- “ 1. Eğitim yöneticiliğinde ihtisaslaşma esas alınmalıdır.
2. Üniversiteler ve Millî Eğitim Akademisi bu fonksiyonu yerine getirmelidir.
3. Eğitim yöneticiliğinde hiyerarşik ilerleme ve yükselmelere önemle riayet edilmelidir.
4. Eğitim yöneticiliği politik etkilerden uzak bir yapı ve işleyişe kavuşturulmalıdır.

³⁶ A.g.k., s.123-124.

³⁷ A.g.k., s.127-186.

5. Sicil yönetmeliklerinin daha şeffaf hâle getirilmesi konusunda düzenlemeler yapılmalıdır.
6. Yöneticiler daha fazla yetkilerle donatılmalı ve bu yetkileri açıklıkla belirtilmelidir.
7. Asaleten atanmalarda mahzurlu görülenler tedviren de atanmamalıdır.
8. Eğitim yöneticiliği maddî yönden cazip hâle getirilmelidir.
9. Eğitim yöneticiliği kademelerinin, görev yetkileri bir iş analizine dayalı olarak hazırlanmalıdır.”³⁸

Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi atanması ve yer değiştirmesi ile ilgili kararlar ise şunlardır:

- “
1. Lisans düzeyinde eğitim yöneticiliği programının muhtevasını “Yönetim Bilgisi, Eğitim Formasyonu, Alan Becerisi, Yönetim Prensipleri ve ilgili yan disiplinler” oluşturmalıdır.
 2. Eğitim yöneticiliği programına, yöneticide bulunması gerekli nitelikleri taşıyanlar alınmalıdır.
 3. Yöneticilikte “Meslekte aslolan öğretmenliktir.” ifadesi daha esnek bir çerçevede düşünülmelidir.
 4. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde (hizmet öncesi ve hizmet içi), Millî Eğitim Bakanlığı ile üniversiteler arasında iş birliği yapılmalıdır.
 5. Mevcut eğitim yöneticileri “Eğitim Yöneticiliği” konusunda bir eğitime tâbi tutulmalıdır.”³⁹

On Beşinci Millî Eğitim Şûrası’nda “Toplumun Eğitim İhtiyacının Sürekli Karşılanması” başlığı altında yer alan kararlardan bir kısmı bakanlığın merkez ve taşra teşkilâtlarının yeniden yapılandırılması ve yöneticilerinin yetiştirilerek atanması gerekliliğini vurgulamaktadır. Eğitim yönetimi ile ilgili alınan kararlar şunlardır:

- “
1. Merkez ve taşra örgütleri yöneticilerinin yetki ve sorumlulukları, toplumun eğitim ihtiyacı da dikkate alınarak yeniden belirlenmeli, bu birimlere yapılacak atamalarda uzmanlığa ve deneyime önem verilmelidir.
 2. Taşra örgütüne daha çok yetki ve sorumluluk verilmeli, karar oluşumuna eğitimcilerin, taşra yöneticileri ve halkın katılımı sağlanmalıdır.”⁴⁰

³⁸ MEB, a.g.k., s.225-231.

³⁹ Can ve Çelikten, a.g.k., s.24.

On Altıncı Millî Eğitim Şûrası bağımsız olarak meslekî ve teknik eğitim konusunu incelemiş ve önemli kararlar almıştır. Meslekî ve teknik eğitimin bütün boyutlarıyla ilgili alınan kararlar arasında meslekî ve teknik eğitimde örgütlenme, yönetim ve yöneticilerin yetiştirilmesi konuları da yer almıştır. “Meslekî ve Teknik Eğitim Alanına Öğretmen ve Yönetici Yetiştirme” başlığı altında alınan kararlardan bazıları şunlardır:

- “ 1. Bakanlığın örgün ve yaygın eğitim kurumlarında ve merkez teşkilâtında ihtiyaç duyulduğu eğitim-öğretim, yönetim, teftiş ve çeşitli uzmanlık alanlarına meslek içinde eleman yetiştirmek ve kariyerlerini geliştirmek için kurulması plânlanan “Millî Eğitim Akademisi”nin işlerlik kazanması doğrultusunda gerekli yasal düzenlemeler yapılmalıdır.
2. Meslekî ve teknik eğitimde her düzeydeki ve her tür okuldaki yöneticilerin nitelikleri saptanmalı ve görev tanımları yapılmalıdır.
3. Yöneticilerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimleri üniversiteler ve diğer kuruluşlarla birlikte çalışılıp plânlı ve sürekli hâle getirilmelidir.”⁴¹

Son olarak 13–17 Kasım 2006 tarihinde 17’si düzenlenen Millî Eğitim Şûrasında yöneticilerin eğitimi ile ilgili herhangi bir karar alınmamıştır. Millî Eğitim Şûralarında ve çeşitli bilimsel toplantılarda alınan kararların bakanlık politikaları ve uygulamalarında etkisini gösterdiği anlaşılmaktadır. Yasal düzenlemeler; Millî Eğitim Bakanlığı Kurum Yöneticileri Atama Yönetmeliği 23 Eylül 1998 tarih ve 23472 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Yapılan tespitlere göre, 1983 yılından bu yana okul yöneticiliği alanında altıncı mevzuat düzenlemesi gerçekleştirilmiş olmaktadır.

3.2.1. Eğitim Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler

Eğitim örgütlerinde çalışanların morali, iş doyumu, stres, çatışma ve örgüt iklimi yöneticilerin insan ilişkileri alanındaki bilgi, beceri, tutum ve davranışlarından etkilenir. Yönetim, artan bilgi birikimine bağlı olarak sanat yanı, yani kişinin kişisel yeteneklerine

⁴⁰ MEB., XV. Millî Eğitim Şûrası “2000’li Yıllarda Türk Eğitim Sistemi” Raporlar Görüşmeler Kararlar, İstanbul, 1996, Maddeler:3,4.

⁴¹ MEB., XVI. Millî Eğitim Şûrası, Raporlar Görüşmeler Kararlar, İstanbul, 1999, Maddeler:51,52,53.

bağlı yanı giderek küçülen bir bilimdir. Yöneticilerin sahip olması gereken yeterlikler teknik, insancıl ve karar yeterlikleri olarak sınıflandırılabilir.⁴²

Teknik yeterlilikler, göreve ilişkin etkinlik alanlarındaki teknik bilgi ve becerilerdir. Görev gereklerini yerine getirebilmek için kullanılacak yöntemler, teknikler, süreçler ve işlemlerle ilgili teknik bilgi ve becerilerin tümü, o görevin teknik etkinliklerini oluşturur. Bir teknik yeterliliğin sağlanması, çoğu kez bir başka teknik yeterliliğin kazanılmış olmasına bağlıdır. Aynı şekilde bir ilişki, teknik yeterliklerle, insancıl ve karar yeterlikleri arasında da görülebilir. Kendinden beklenenleri ve eleştiri yapabilme, bireyin ve durumun özelliklerine göre iletişim kurma, yakınmaları yönetebilme, durumu çok yönlü olarak görebilme sorunu olabildiğince çabuk ele alma konusundaki yeterlilikler iletişime ilişkin teknik yeterliliklere bağlıdır.⁴³

İnsancıl yeterlikler, birey ve grupları anlama ve güdüleme becerileri olarak da kabul edilebilir. Etkili çalışma ve ortak çaba oluşturabilme, başkaları hakkında varsayım, inanç ve tutumları, bunların kullanılış yöntem ve sınırlarını görebilme, bireysel farklılıkları gözetme, insan ilişkilerine yönelik özellikler olarak görülmektedir. Öğretmenler, okul müdürünü, örgütün biçimsel yönüne ve yönetmeliklere ağırlık veren, öğretmenlerinin gereksinim ve sorunlarını göz önüne almayan özerklik ve yeteneklerini kabul etmeyen biri olarak algıladıklarında, en az düzeyin ötesinde çaba göstermeyecekleri, göreve, yöneticilere, diğer çalışanlara karşı olumsuz tutum içine girecekleri düşünülebilir. Bu durum, yöneticinin insan ilişkileri açısından sahip olduğu bilgi, beceri, davranış ve tutumun örgütsel çalışmaları ve çalışanları nasıl etkilediğini ortaya koymak açısından önemlidir.⁴⁴

Karar yeterlikleri için kavramsal, örgütsel, yönetsel yeterlikler de denilmektedir. Okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içerisinde ve evrensel ölçüler içerisinde görebilme; okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içerisinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı örgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir. Bu yetenek başta yönetim kuramı, örgüt, insan davranışı ve

⁴² Kayıkçı, a.g.k., s. 1.

⁴³ Başar, H., Eğitim Denetçisi Roller, Yeterlikleri, Seçilmesi, Yetiştirilmesi, Ankara, 1993, s. 23.

⁴⁴ Kabadayı, R., Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Güdülenmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1982, s.32.

eğitim felsefesi olmak üzere eğitim alanına kuramsal bakış yeteneği kazandıracak bilim dallarının bilgi birikimine sahip olmayı gerektirir.⁴⁵

3.2.2. Eğitim Yöneticisinin Görev ve Sorumlulukları

On Birinci Millî Eğitim Şûrasında, “Eğitim yöneticisi, değişik sistem, kurum ve kademelerde eğitim hizmetlerini yönetmeye yeterli olacak nitelikte, kuramsal alanda ve uygulamada yetişmiş uzmandır.” tanımlaması yapılarak, eğitim yöneticisinin görevleri şu şekilde belirtilmiştir:

- “
1. Eğitim Yönetmeni değişik eğitim kurumlarında, okullarda, eğitim kademelerinde eğitim programlarını, öğrenci hizmetlerini, bütçe işlerini, eğitim bina, araç ve gereçlerine ilişkin işleri yönetir.
 2. Yönettiği kurum, okul veya kademenin yönetsel ve eğitsel amaçlarını gerçekleştirmek için yönetim süreçlerini (plânlama, örgütleme, eşgüdümleme, iletişim, denetleme, değerlendirme gibi) etkin biçimde işletir.
 3. Yönettiği örgütün alt sistemlerinin bir bütün olarak örgütsel amaçları gerçekleştirecek biçimde çalışmasını sağlar.
 4. Okulu müdür yönetir. Müdürden, arkadaşlarına ve öğrencilere örnek olacak şekilde hareket etmesi, okulun elemanları ile iş birliği yapması istenir. Yönetim işlerinde müdürün yardımcıları; müdür yardımcıları, öğretmenler ve stajyer öğretmenlerdir. Bunlardan başka okullarda ihtiyaca göre, iç hizmetler şefi, kâtip ve hesap memuru, ders aletleri memuru, kitaplık memuru, ayniyat mutemedi ve yönetim memurları vardır. Müdür, yönetim ödevlerini bu memurlara dağıtmaya ve gereğine göre ödevlerini değiştirmek üzere Valilik yolu ile Bakanlığa öneride bulunmaya yetkilidir.
 5. Müdür, kanun, yönetmelik ve emirlerin sınırı içinde okulun bütün işlerini çevirmeye, düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Bundan başka müdür, okulun bina ve eşyasının korunmasını, iyi kullanılmasını, temizliğini ve düzenini sağlamak ve ilgili ödev sahiplerini yakından izlemekle de yükümlüdür.
 6. Müdür, öğretim işlerini, herhangi bir aksamaya meydan vermeden yürütür. Müdürün öğretim işleri ile ilgili görevleri şunlardır:

⁴⁵ Kayıkçı, a.g.k., s.3.

- a) Ders yılı başında öğretmenlerden öğretimle ilgili yıllık bir plânlama yapmalarını istemek, bu plânların yıllık raporda tasarlanan zamanlar içinde uygulanıp uygulanmadığını denetlemek ve izlemek, müfredat programlarından bitirilmeyen kısımları nedenleriyle birlikte Bakanlığa bildirmek,
- b) Derslerin birbirleriyle ahenkli bir surette okutulmasını ve aynı ders zümresiyle ilgili öğretmenlerle, aynı sınıfta ders veren öğretmenler arasında iş birliği yapılmasını sağlamak,
- c) Derslerin verimini artıracak maddî olanakları hazırlamak, okulda bulunan eşya ve ders araçlarından, laboratuvar ve işliklerden çalışma saatlerinde öğrencilerin yararlanmaları işini düzenlemek, okul dışından getirtilebilecek ders araçlarının sağlanmasına çalışmak, öğretmenlerin derslerinde bu araçları kullanmaları ve öğrencilerine de kullandırmaları işini izlemek,
- d) Öğrencilerin öğretmenleriyle birlikte yapacakları tabiat, çevre ve teknik kurumları inceleme gezilerini, eski eser ve müzeleri ziyaret gibi çalışmalarını plâna, programa bağlamak ve kolaylaştırmak, öğretmenleri bu hususta ödeve çağırmak, 57'nci maddenin (h) fıkrasında yazılı raporları zamanında toplayıp tarih sırasıyla ilgili oldukları bilim dalının dosyalarında saklamak ve dosyaları her ders yılında yenilemek,
- e) Haftalık ders çizelgesiyle öğretmen, müdür yardımcısı ve stajyerlerin nöbet çizelgelerini düzenlemek ve uygulamak (Haftalık ders programlarında yapılacak değişiklikler önemli bir neden olmadıkça hafta başlarında yapılır. Değişikliklerin, vaktinde öğretmen ve öğrencilere duyurulması gerekir.),
- f) Haftalık ders programının düzenlenmesinde eğitim ilkeleri göz önünde bulundurulur. Çift öğretim usulü uygulanan okullarda öğretmenlere bir günde altı saatten fazla ders konulamayacağı gibi, öğretmenlerin bir haftalık ders saatlerinin bir ya da iki güne toplanması da doğru değildir.
- g) Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve öğrencilerini yakından izlemek (Bir yıl içinde her öğretmenin en az iki dersine girilmesi zorunludur.).
- h) Ders içi ve dışı çalışmalarda gördüğü eksiklikler ve alınması gereken tedbirler hakkında öğretmenlerle ayrı ayrı görüşmek, teftiş sonuçlarını saptayarak bu amaçla hazırlanmış olan basılı raporları işlemek ve öğretmenlerin kişisel dosyalarına koymak, ders yılı yapacağı bu

incelemelere dayanarak görüşlerini her öğretmenin talim siciline yazmak, gerekli gördükçe öğretim işlerinin genel gidişi ve öğretim metotları hakkında zümre öğretmenleri ile ya da öğretmenler kurulunda görüşmeler yapmak,

- i) Öğrencilerin laboratuvar, atölye ve kitaplıklardan yararlanmaları için öğretmenlerin aldıkları tedbirleri yakından izlemek, öğretmenlerin öğrencilere yaptırdıkları yazılı ödevleri de ara sıra öğretmenlerden isteyerek bunların, bu husustaki yönetmelik ve emirlere uygun olup olmadığını incelemek,
- j) Dersleri kanun ve bu husustaki emirlere ve eğitim kurallarına uygun olarak ders yılı başında öğretmenlere dağıtmak ve düzenleyeceği ders dağıtım çizelgesini incelenmek ve onaylanmak üzere valiliğe göndermek,
- k) Okulla ilgili olağanüstü halleri, soruşturma sonucunu beklemeksizin, hemen valiliğe bildirmek,
- l) Gerek öğrenciler, gerek çevreyle ilgili eğitim, öğretim çalışmaları için, çalışma saatleri dışında da okuldan yararlanılması olanaklarını sağlamak, bu arada evlerinde çalışabilme olanağı bulunmayan öğrenciler için, okul-aile birliği ve okul koruma dernekleriyle iş birliği yapmak.

7. Müdür, okulun eğitim ve disiplin işlerini düzenler, okulu öğrencilerin çalışacakları, dersleriyle ilgili araştırma yapacakları, boş vakitlerini iyi kullanabilecekleri bir devre durumuna getirecek tedbirleri alır. Bu hususta neler yapabileceği yönetmeliğin bu işlere ayrılan bölümlerinde gösterilmiştir.

8. Müdürün genel yönetim işleriyle memur, öğretmen ve görevlileri atama ile ilgili ödev ve yetkileri şunlardır:

- a) Müdür, diplomaları, tasdiknameleri, belgeleri, sınıf geçme ve diploma defterini ilgili müdür yardımcılarıyla birlikte imza eder ve onaylar. Bunların doğruluğundan ortaklaşa sorumludur.
- b) Müdür, okulun gider gerçekleştirme memurudur. Bu sıfatla harcama kağıtlarını ve bordroları onaylar ve bu memurluğun kanunlarla belirtilen sorumluluğunu taşır. Müdürün özel yetkilerle görevlendirildiği zaman, gider ve gerçekleşme memurluğu, okulun müdür başyardımcısı ya da en kıdemli müdür yardımcısı tarafından yapılır.
- c) Müdür, ayniyat işlerini, ilgili kanun ve yönetmelikler çerçevesinde, yönetip denetler.

Müdüre ayniyat işlerinin yürütülmesinde şu personeller yardımcı olur :

- a) Demirbaş eşya ve gereçlerinden ayniyat mutemedi olan memurla,
 - b) Demirbaş araçlarından, varsa, memuru, yoksa bu işle görevlendirilen öğretmenle,
 - c) Demirbaş eşyanın korunmasından, varsa memuru ya da Bakanlıkça görevlendirilmiş müdür yardımcısıyla yoksa okul müdürlüğünce görevlendirilen öğretmenle birlikte ortaklaşa sorumludur. Sorumlulardan herhangi birinin ayrılması durumunda devir ve teslim sorumluluğu vardır.
 - d) Okul Müdürü: “Ayniyat Yönetmeliği” gereğince okul demirbaş eşya ve gereçlerinin sayılması için “Demirbaş Eşya ve Gereçler Sayım Komisyonu”nu zamanında göreve çağırır. Sözü geçen yönetmelik gereğince okul ayniyat mutemetlerinin, sayımdan sonra hazırlayarak “Millî Eğitim Bakanlığı Levâzım Müdürlüğü Bakanlık Ayniyat Muhasipliği” (Şimdiki adı: MEB İdarî ve Malî İşler Başkanlığı) adresine gönderecekleri tutanak ve çizelgelerin düzenlenmesini ve gönderilmesini sağlar.
 - e) Müdür, önerisi kendisine ait olan görevlileri kanun ve yönetmelikler çerçevesi içinde önermeye, cezalandırmaya, gerektiğinde işlerine son verilmesini istemeye ve müdür yardımcısı ile memurların cezalandırılmalarını ve görevlerinin değiştirilmesini önermeye yetkilidir.
 - f) Müdür, memurlarla öğretmenlerden ödevlerini gereği gibi yapmayanlar hakkında önce kanunî yetkisini kullanır. Yetkisi dışında kalan durumları, olağanüstü nedenlerle işten el çektirilmesi gerekli görülen memur ve öğretmenlerin durumunu tez elden ilgili makamlara bildirir.
 - g) Müdür, geçici nedenler ya da özürleri yüzünden görevlerine gelmeyen öğretmenlerin yerine gerekli nitelikleri taşıyan ücretli öğretmenleri seçerek bunları işe başlatır. “Disiplin Amirleri Hakkında Yönetmelik” hükümlerine göre işlem yapılması gerekir.
9. Müdür, özel yönetmelik, emir ve kanunlarla kendisine verilen seferberlik, hava tehlikesinden korunma işlerini ve askerliğe hazırlık yönetmeliği hükümlerini yürütmekle yükümlüdür.
10. Müdür, kabul etmediği bir özre dayalı devamsızlıklarla, özürsüz devamsızlıkları kanunun verdiği yetkilerle işleme koyar.

11. Müdür, devamsızlığı alışkanlık haline getiren öğretmenlerin durumunu saptayarak ilgili makama bildirir.”⁴⁶

3.2.3. Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi

Eğitim alanı, kalkınma açısından, kamu yönetimi içinde en etkili bir alandır. Eğitim sisteminin ürünleri öteki alanları da etkilemekte; bir bakıma, toplumun çeşitli kesimlerindeki yetersizliklerden eğitim sistemi sorumlu tutulmaktadır. Bu nedenle, merkez ve taşra yöneticileriyle, okul müdürlerinin eğitimsel eylemleri değerlendirilerek eğitimin gelişmesine katkıda bulunması beklenen müfettişleri, görevlerinde daha başarılı olabilmeleri için, yöneticilik eğitiminden geçirilmeleri zorunludur.⁴⁷ Şimşek ve Bağcı'ya göre, millî eğitim personelinin kendisinden beklenen hizmeti profesyonelce yerine getirmesi, çalışma ortamlarının yeterli donanıma sahip olması, çalışma şartlarının ve ekonomik seviyelerinin iyileştirilmesi, her zaman nitelikli bir eğitim süreci içerisinde bulunmalarını özendirecek düzenlemelerin yapılmasına bağlıdır.⁴⁸ Goodman'a göre, yöneticilik eğitimi planlanırken, eğitime ilişkin şu dört önemli nokta dikkate alınmalıdır:

- “ 1. Eğitim programının amacı.
2. Eğitim programının içeriği.
3. Kullanılacak yöntemler.
4. Programın uygulanması ve değerlendirilmesi.”⁴⁹

Yönetici davranışları, içinde bulunduğu toplumun değerleri, çalıştığı kurumun nitelikleri, bulunduğu yönetim görevinin hiyerarşideki yeri ve özelliği ile sınırlıdır. Öyleyse, yöneticilik eğitimi vermeyi amaçlayan programların içeriği, söz konusu olan topluma, çalışılan kuruma ve hazırlanan yönetim görevinin özelliğine göre farklı olacaktır.⁵⁰ Öte yandan, Lane ve arkadaşlarına göre “Eğitim yöneticisi çevresinden ve özellikle öğretmenlerden daha çok bağlılık ve saygı bekliyorsa, yöneticilik eğitiminden geçmiş olmalıdır.”⁵¹ Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını

⁴⁶ Resmi Gazete, 6/10/2007 Tarih, sayı.26665, Lise ve Ortaokullar Yönetmeliği, Maddeler:5-12.

⁴⁷ Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1998, s.248.

⁴⁸ Şimşek, S., Bağcı, N., “Milli Eğitim Personeline Yönelik Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerine Genel Bir Bakış”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı.146, Ankara, 2000, s.1.

⁴⁹ Kaya, a.g.k., s.267.

⁵⁰ A.g.k., s.268.

⁵¹ A.g.k., s.248.

koruyacak iç öğelerin lideri okul müdürü olmalıdır. Gerçekte müdür formal yetkilerden güç alan bir üsttür. Ancak okuldaki diğer öğeler tarafından kabul edilir ve benimsenirse liderlik statüsü kazanabilir. Öte yandan, müdür atama ile geldiğinden, başlangıçta ancak statü lideridir. Diğer bir anlamı ile baştır yani üsttür. Bu statünün verdiği formal yetkinin, sosyal ve teknik yetkilerle desteklenmesi gerekir. Sosyal yetki, müdürün etrafındaki gruptan, yani okulun iç ve dış öğelerinden gelecektir. Teknik yetkiyi ise müdürün bilgi ve becerisi sağlayacaktır.⁵²

Hizmet öncesi eğitim, bir göreve ya da mesleğe hazırlamak amacıyla, adaylara gerekli bilgi ve becerileri kazandırmasına karşın, hizmet içi eğitim halen görevde bulunanlara, işlerin daha etkili yapılmasını sağlamak amacıyla gerekli bilgi ve becerileri kazandırır, yeteneklerini geliştirir.⁵³

Hizmet öncesi eğitim, memurun işe girmeden ve henüz bütün zamanını çalıştığı kuruma vermeye başlamadan önce öğretim kurumlarında tam gün çalışarak yetiştiği dönemdir. Böyle bir eğitimin işe girdikten sonra uygulanması daha güçtür. Eğitim yöneticilerinin hizmete girişten önceki öğrenimleri sırasında, dar anlamda yönetim ve yöneticilik konularında edindikleri bilgiler oldukça sınırlıdır. Genel ve klasik öğretim yapan öğretim kuruluşları ve üniversiteleri bitirmiş olmaları, hizmet öncesi eğitim için yeterli değildir. Önemli yönetsel görevlerde bulunan uzman kişilerin görev alacağı ve hizmete yatkınlığı daha çok artıracak bir eğitimden geçmeleri gerekmektedir. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi kısaca, "yönetici adaylarının ve yöneticilerin bilgi, yetenek, tutum ve davranışlarını sistemli bir şekilde geliştirerek şimdiki ve gelecekteki işlerinde daha başarılı olmalarını sağlamak" anlamını taşımaktadır. Çağımızda değişen yeni dünya düzeni içerisinde, bugünün insanı bilgili olmak zorundadır.⁵⁴

1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu'nun 43. maddesinde "Öğretmenlik, devletin eğitim-öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleği. " olarak tanımlanmakta ve öğretmenler aynı zamanda bürokratik yönetici olarak belirtilmektedir. Eğitim yöneticiliğinin Millî Eğitim Bakanlığı tarafından bir uzmanlık alanı olarak, Türk eğitim sisteminin gereksinimi olan yöneticilerin yetiştirilmesi, eğitim ve öğretimde verimliliğin artması, gelişmelerin sağlanması için gerekli hizmet içi

⁵² Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 1998, s.40.

⁵³ Kaya, a.g.k., s.258.

⁵⁴ Tortop, N., Personel Yönetimi, Ankara, 1994, s.242.

alışmalarının yapılması ve bilimsel araştırmaların gerçekleştirilmesi amacıyla 23.10.1989 tarih ve 385 sayılı Kanun Hukmnde Kararname ile Millî Eğitim Bakanlığına bağlı Eğitim Akademisi'nin kurulması öngörülmüştür. Bu akademide eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi yetiştirilmesi dşnlmş, ancak işlerlik konusunda olumlu bir gelişme sağlanamamıştır. Konuya bir başka açıdan bakıldığında ise, söz konusu uygulama ile ilgili olarak yönetici yetiştirme ile ilgili bir karmaşanın yaşanabileceği endişesi duyulmuştur. Çünkü, eğitim yönetimi alanında lisans ve lisansüstü eğitim veren fakülteler varken yöneticileri başka bir kaynaktan yetiştirme düşüncesi ifte standart olarak değerlendirilmiştir. Türkiye'de eğitim yöneticileri için hizmet öncesi eğitim veren başlıca kuruluşlar şunlardır:⁵⁵

Kamu yönetiminin hukuk dışında ayrı bir bilim olarak incelenmeye başlanması, asıl olarak Birleşmiş Milletlerin yardımıyla kurulan Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) ile olmuştur.⁵⁶ lkemizde TODAİE tarafından yürütülen kurslara çeşitli kurumlardan ve eğitim kurumlarından katılan kursiyerler, "genel yönetici" yetiştirmeye yönelik programlardan geçirilmektedir. Genel yönetici yetiştiren bu tür programlarda, genellikle yönetimin ekonomik, toplumsal ve siyasal çevresi, örgüt kuramları, personel yönetimi, maliye, planlama, halkla ilişkiler ve yönetim hukuku gibi konulara ağırlık verilmektedir.⁵⁷

TODAİE, her yıl kamu yönetimi ile ilgili uzmanlık programı düzenlemektedir. Birinci yıl derslerin izlenmesi, ikinci yıl ise uzmanlık tezinin hazırlanmasını kapsayan iki akademik yıldan oluşan bu programın amacı, kamu yönetimi alanında kuramsal ve Türk kamu yönetiminin gereksinmelerine dönük yüksek öğrenim üstü bilgiler vererek, kamu görevlilerini yöneticilik basamaklarına hazırlamaktır. Öğretmen ve eğitim yöneticilerine de açık olan bu programların, kamu görevlilerine, genel yöneticilik bilgileri kazandırması, toplumsal, ekonomik ve yasal sorunlara ışık tutması, çeşitli alanlardan gelen kursiyerleri arasında ortak bir anlayışın gelişmesine katkıda bulunması açısından yararlı olduğu kuşkusuzdur.⁵⁸

⁵⁵ Tortop, a.g.k., s.243.

⁵⁶ Kayıkçı, a.g.k., s.3.

⁵⁷ Kaya, a.g.k., s.257.

⁵⁸ A.g.k., s.278.

Bakanlar Kurulunun 13 Şubat 1962 gün ve 6/209 sayılı kararıyla kurulan Merkezi Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi (MEHTAP) raporunda, bugün ülkemizde eğitim yöneticisi yetiştirmeye ilişkin gelişmelere temel sayılabilecek görüşlere yer verilmiştir. MEHTAP raporuna göre, yalnız üst yöneticiler değil, orta düzey yöneticileri de, görevlerinde başarılı olabilmek için yöneticilik eğitiminden geçmek zorundadır. Bu zorunluluk, Millî Eğitim Bakanlığı'na, yönetim kadroları için yeterli sayıda eğitim yöneticisi yetiştirmek görevi yüklemektedir. Raporda, Bakanlığın gereksinme duyduğu eğitim yöneticilerini yetiştirmek amacıyla, üniversitelerde eğitim fakülteleri ya da fakültelerde eğitim bölümleri açılması önerilmektedir. MEHTAP raporunun bu önerisi iki yıl sonra, Ankara Üniversitesine bağlı Eğitim Fakültesinin Kurulmasıyla gerçekleşmiş ve bunu Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bölümü'nün açılması izlemiştir. Bunun yanında birçok üniversitenin Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dallarında Eğitim Yöneticilerini yetiştirmeye yönelik yüksek lisans ve doktora programları verilmektedir.⁵⁹

Millî Eğitim Bakanlığının merkez, taşra ve yurt dışı teşkilâtında görevli ve her kademedeki personelin yetiştirilmesi ile ilgili planlanıp yürütülen hizmet içi eğitim faaliyet ve projeleri hizmet içi eğitim dairesi tarafından yürütülmektedir. Millî Eğitim Bakanlığının eğitim yöneticisi yetiştirmedeki rolü sadece hizmet öncesi eğitimle müdür adaylarını gereken özelliklerle bezeyip, hizmete başlatması değildir ve olmamalıdır. Ancak okul yöneticilerinin gördüğü hizmet içi eğitim programları, genellikle yöneticiliğin formalite ve yazışma görevlerini içine almaktadır. Çünkü teftiş düzeni ve personelinin değerlendirme ölçütleri, bu görevlere dayanmaktadır. Bu yüzden yöneticiye örgüt ve yönetim alanında yeni kavram ve teknikleri kazandırmak amacını güden hizmet içi eğitim programları, okul yöneticileri tarafından yadırganmaktadır.⁶⁰

Açıklan'a göre, eğitim yaşam boyu bir süreçtir. Yöneticinin yenilik ve gelişmelere uyum sağlaması, okulda değişiklik yapabilmesi kendisini yetiştirip geliştirmesine bağlıdır. Yönetici kendisini şu yollarla geliştirebilir: Birincisi okumak; yönetsel metinler dışında yönetim, insan ilişkileri ve yeniliklere ilişkin yazıların okunmasıdır. İkincisi yazmak; okul yöneticilerinin yaşantıları, karşılaştıkları özel nitelikli sorunları çözmede yaptıkları çalışmaları, deneyimleri, kendileri ve başkaları için yararlı olacak bilgileri yazmalarıdır.

⁵⁹ A.g.k., s.280.

⁶⁰ Bursalıoğlu, a.g.k., s.40.

Üçüncüsü konuşmak ve tartışmak; insanlar konuşarak anlaşabilir ve tartışarak karar verebilirler. Dördüncüsü dinlemektir ki sözlü iletişimin, diyalogun gerçekleşmesi karşılıklı konuşma ve dinleme alışkanlığının kazanılmış olmasına bağlıdır. Beşincisi gezmek ve görmek, okul yöneticisi çevreyi tanımalı, çevredeki kurum ve bireylerden yararlanmalı, çevrede yapılan sosyal, kültürel ve eğitsel etkinliklere aktif veya izleyici olarak katılmalıdır.⁶¹

Kurum müdürü adayları yönetimin nitelik, içerik ve tekniklerine yönelik yeterlikler kazandırılmak amacıyla; kurum müdürleri Eğitim ve Geliştirme Planına göre saptanan hizmet içi eğitim ihtiyacı esas alınmak üzere hizmet içi eğitime alınırlar. Kurum müdürü adayları kurum müdürlüğüne; kurum müdürlerinin son üç yıllık sicil notları ortalaması en az iyi derecede olanların bir üst tipteki kurum müdürlüğü görevine başvuruda bulunabilmeleri için değerlendirme sınavına katılarak başarılı olmaları şarttır.⁶²

Hizmet içi eğitim programları, kurum türleri itibariyle yöneticilik görevlerinin görev tanımları esas alınarak, kurum müdür adayları için 120 saatten, kurum müdürleri için ise 60 saatten az olmamak üzere farklı içerikte düzenlenir. Bu programlar; Hizmet içi Eğitim Dairesi Başkanının başkanlığında, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, Araştırma, Plânlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı, Personel Genel Müdürlüğü, İlköğretim Genel Müdürlüğü, Ortaöğretim Genel Müdürlüğü, Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı ve yönetimi değerlendirme ve geliştirmeden sorumlu birim ile meslekî ve teknik öğretime ilişkin genel müdürlükler arasından müsteşarın belirleyeceği bir genel müdürlükten şube müdürü veya uzman düzeyinde katılacak birer temsilciden oluşturulacak komisyonca, görev tanımlarına uygun olarak Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı hükümleri çerçevesinde hazırlanır. Bu programlar aynı koşullarda uzman bir kuruma da hazırlattırılabilir. Hizmet içi eğitim programlarının hazırlanmasında Devlet Personel Başkanlığının görüşü alınır. Eğitim programlarının hazırlanması, değerlendirilmesi, kredilendirilmesi ve benzeri hususlara ilişkin esas ve usuller bu komisyonca uygulanması

⁶¹ Açıkalın, A., Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi, Ankara, 1996, s.5.

⁶² Resmi Gazete, 10/8/1999 Tarih, sayısı.23782, Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, Madde:19.

ve bu konularla ilgili diğer hizmetler, Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığınca yürütülür. Her yıl düzenli olarak yürütülecek eğitim faaliyetleri eğitim plânında yer alır.⁶³

3.2.4. Okul Müdürlerinin Atanması

Millî Eğitim Bakanlığına bağlı örgün ve yaygın eğitim okul ve kurum yöneticiliklerine atanacaklara ilişkin usul ve esaslar, kanun ve yönetmeliklerle belirlenir. Bu konuda en son 24.04.2008 tarih, 26856 sayılı resmî gazetede yayınlanan yönetmelik hükümleri geçerlidir. Eğitim kurumu yöneticiliklerine atamada esas alınacak temel ilkeler şunlardır:

- “ 1. Atamalarda kariyer ve liyakat esas alınır.
2. Atamalarda norm kadro esasları göz önünde bulundurulur.
3. Atamalarda puan üstünlüğü dikkate alınır.”⁶⁴

Eğitim kurumlarının yönetim kademeleri ve kurumların tipleri, Kurum Tipleri Tespit Formu'na göre yapılan değerlendirme sonucunda belirlenir. Doğrudan merkeze bağlı olarak faaliyet gösteren kurumlar (A) tipi kapsamında sayılır. Bu tespitler üç yılda bir yenilenir. Yeni açılan kurumların tipleri, eğitim ve öğretime başladıkları tarihi takip eden bir ay içinde belirlenir. Yönetim kademeleri şunlardır:

- “ a. Birinci Kademe: Eğitim kurumu müdür yardımcılığı,
b. İkinci Kademe: Eğitim kurumu müdür başyardımcılığı,
c. Üçüncü Kademe: C tipi eğitim kurumu müdürlüğü,
d. Dördüncü Kademe: B tipi eğitim kurumu müdürlüğü,
e. Beşinci Kademe: A tipi eğitim kurumu müdürlüğü.”⁶⁵

Eğitim kurumu yöneticiliğine atanmak için başvuran adayların değerlendirilmesi; atamaya yetkili amirlerin kurduğu değerlendirme komisyonu tarafından yapılır. Bu komisyonun kurulum şartları şunlardır:

⁶³ Resmi Gazete, 10/8/1999 Tarih, sayısı.23782, Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, Madde:20.

⁶⁴ Resmi Gazete, 24/04/2008 Tarih, sayısı.26856, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği, Madde:5.

⁶⁵ Resmi Gazete, 24/04/2008 Tarih, sayısı.26856, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği, Madde:6.

“

1. Eğitim kurumu yöneticiliklerine atanmak üzere başvuruda bulunan adayların değerlendirilmesi amacıyla, atamaya yetkili amirlerin onayı ile değerlendirme komisyonu oluşturulur. Değerlendirme komisyonu, il millî eğitim müdürü veya görevlendireceği bir müdür yardımcısının ya da şube müdürünün başkanlığında, yönetici atamadan sorumlu şube müdürü, atama yapılacak eğitim kurumunun bulunduğu ilçenin millî eğitim müdürü, bir ilköğretim müfettişi ve (A) tipi bir eğitim kurumu müdürü olmak üzere toplam beş kişiden oluşur.
2. Komisyona aynı usulle birer yedek üye belirlenir.
3. Komisyonun başkan ve üyeleri; kendilerinin, eşlerinin, üçüncü dereceye kadar (bu derece dahil) kan ve ikinci dereceye kadar (bu derece dahil) kayın hısımlarının değerlendirilmesinde görev alamazlar. Bu durumda olan üyelerin yerine yedek üye görevlendirilir.
4. Değerlendirme komisyonunun sekretarya işlemleri yönetici atamadan sorumlu birimce yürütülür. Bu komisyonun görevleri aşağıda verilmiştir.”⁶⁶

Değerlendirme komisyonu görevi; eğitim kurumu yöneticiliklerine atanmak üzere başvuruda bulunan adayların başvurularını inceleyip, gerekli şartları taşıyanları “Yönetici Değerlendirme Formu” üzerinden değerlendirerek değerlendirme sonuçlarını il millî eğitim müdürlüğüne sunar. Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmi okulların açık yöneticilik kadroları valiliklerce duyurulur.⁶⁷

Yönetici açığı bulunan eğitim kurumlarının duyuruları yönetmelik hükümlerine göre yapılır.

“

1. Atama yapılması plânlanan eğitim kurumlarının yöneticiliklerine; valiliklerce il genelinde ve her adayın bilgi sahibi olmasını sağlayacak şekilde başvuru tarihinden en az 15 gün önce duyuru yapılır.
2. Halen yöneticilik görevi yapanlar, bulundukları eğitim kurumu yöneticiliğinde en az iki yıl görev yapmış olmaları kaydıyla aynı yönetim kademesindeki duyurusu yapılan eğitim kurumlarına atanmak üzere başvuruda bulunabilirler. Daha üst ya da alt kademedeki eğitim kurumu yöneticilikleri için bulunduğu eğitim kurumunda iki yıl görev yapmış olma şartı aranmaz.

⁶⁶ Resmi Gazete, 24/04/2008 Tarih, sayısı.26856, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği, Madde:7.

⁶⁷ Resmi Gazete, 24/04/2008 Tarih, sayısı.26856, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği, Madde:8.

3. Yöneticilikleri boş olduğu halde birinci duyuruda adayı bulunmayan eğitim kurumu yöneticiliklerine, bu eğitim kurumlarıyla sınırlı olmak kaydıyla ikinci bir duyuru daha yapılır. İkinci duyuru sonucunda da aday bulunamaması halinde genel şartları taşıyanlar arasından atamaya yetkili amirce atama yapılır. Bu şekilde atanmış olan eğitim kurumu yöneticilerinin yeniden ya da yer değiştirme suretiyle bir başka eğitim kurumuna atanabilme hakkını elde edebilmeleri için atanmış oldukları bu eğitim kurumunda yönetici olarak kesintisiz en az iki yıl görev yapmış olmaları zorunludur.”⁶⁸

24.04.2008 tarihinde yayınlanan 26856 sayılı resmî gazetede “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği” kapsamındaki eğitim kurumlarının her kademedeki yöneticileri valiliklerce atanır.⁶⁹ Yönetici olarak atanacaklarda, sıralamayı belirlemek amacıyla ve yönetici kalitesini arttırmak amacıyla aranacak genel şartlar getirilmiştir.

1. Yöneticilik görevlerine atanacaklarda aranılan genel şartlar şunlardır:
 - a) Yükseköğrenim görmüş olmak,
 - b) Öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak,
 - c) Son yıla ait sicil notu iyi olmak kaydıyla son üç yıllık sicil notu ortalaması 76 puandan aşağı olmamak,
 - d) Son üç yıllık hizmet süresi içinde, yöneticilik görevi olanların yöneticilik görevi adlî veya idarî soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak,
 - e) Zorunlu çalışma yükümlülüğü gerektiren yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuâtına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü sağlık veya eş durumu özrüne dayalı olarak erteletmiş, tamamlamış ya da bu yükümlülükten muaf tutulmuş olmak.
 - f) Halk eğitimi merkezi ile öğretmen evi ve akşam sanat okulu yöneticiliklerine atanacaklarda herhangi bir alan öğretmeni olmak; rehberlik ve araştırma merkezi yöneticiliklerine atanacaklarda rehber öğretmen veya özel eğitim öğretmeni olmak; turizm eğitim merkezlerine atanacaklarda otelcilik ve turizm meslek liselerine atölye, laboratuvar veya meslek dersleri

⁶⁸ Resmi Gazete, 24/04/2008 Tarih, sayısı.26856, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği, Madde:9.

⁶⁹ Resmi Gazete, 24/04/2008 Tarih, sayısı.26856, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği, Madde:10.

öğretmeni olarak atanabilecek nitelikte olmak; diğer eğitim kurumlarına atanacaklarda ise atanacağı eğitim kurumunda Talim ve Terbiye Kurulu kararlarına göre aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak,

2. Anadolu statülü eğitim kurumları, fen liseleri, sosyal bilimler liseleri, spor liseleri ve bilim sanat merkezleri yöneticiliklerine öncelikle bu eğitim kurumlarında görev yapan ya da yapmış olanlar arasından atama yapılır.
3. İkinci fıkrada belirtilen eğitim kurumu yöneticiliklerine atanma şartlarını taşıyan aday bulunamaması durumunda diğer eğitim kurumlarında görev yapan adaylar arasından da atama yapılabilir. Bu şekilde ataması yapılanlar bu kurumların yöneticiliklerinden ayrılmaları halinde durumlarına uygun eğitim kurumlarına atanırlar.”⁷⁰

Eğitim kurumu yöneticisi olarak atanacakların başvurmak istediği kurum tipine göre görev yapmış olma şartları değişmektedir. Başvuru ve değerlendirme şartları şunlardır:

- “
1. (C) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacakların eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az bir yıl görev yapmış olmaları, (B) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacakların en az iki yıl görev yapmış olmaları ve (A) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacakların eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az üç yıl görev yapmış olmaları kaydıyla, boş bulunan eğitim kurumu müdürlüklerine atanmak isteyenlerden bu yönetmelikte öngörülen genel şartları taşıyanlar, valiliklerce yapılacak duyuru üzerine “Yöneticilik İstek Formu” ile en fazla beş eğitim kurumu tercih etmek suretiyle başvuruda bulunurlar.
 2. Başvuruda bulunan adayların değerlendirmeleri “Yönetici Değerlendirme Formu” üzerinden yapılır.
 3. Yapılan değerlendirme sonucunda adayların atamaları, tercihleri doğrultusunda puan üstünlüğü esasına göre yapılır.”⁷¹

Eğitim kurumları müdür başyardımcılığına atanacaklarda aranacak şartlar şunlardır:

- “
1. Boş bulunan müdür başyardımcılıklarına atanmak isteyenlerden bu yönetmelikte öngörülen genel şartları taşıyanlar, en az bir yıl süreyle yöneticilik

⁷⁰ Resmi Gazete, 24/04/2008 Tarih, sayısı.26856, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği, Madde: 11.

⁷¹ Resmi Gazete, 24/04/2008 Tarih, sayısı.26856, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği, Madde: 12.

yapmış olmak kaydıyla valiliklerce yapılacak duyuru üzerine “Yöneticilik İstek Formu” ile en fazla beş eğitim kurumu tercih etmek suretiyle başvuruda bulunabilirler.

2. Başvuruda bulunan adayların değerlendirilmeleri Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılır.
3. Yapılan değerlendirme sonucunda adayların atamaları, tercihleri doğrultusunda puan üstünlüğü esasına göre yapılır.”⁷²

Müdür yardımcılığı kadrolarına atanmak isteyenlerin aşağıdaki şartlara uyması gerekmektedir.

- “ 1. Boş bulunan müdür yardımcılıklarına atanmak isteyenlerden bu Yönetmelikte öngörülen genel şartları taşıyanlar, valiliklerce yapılacak duyuru üzerine Yöneticilik İstek Formu ile en fazla beş eğitim kurumu tercih etmek suretiyle başvuruda bulunabilirler.
2. Başvuruda bulunan adayların değerlendirilmeleri Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılır.
 3. Yapılan değerlendirme sonucunda adayların atamaları, tercihleri doğrultusunda puan üstünlüğü esasına göre yapılır.”⁷³

Millî eğitim teşkilatı içinde görev yapmakta olup öğretmenlikte adaylığı kalkmış olan personel istemeleri halinde, aşağıdaki şartları taşıyanlar eğitim kurumu yöneticiliklerine atanabilirler. Ataması yapılabilen kurumların şartları ve denklikleri şunlardır:

- “ 1. Öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak kaydıyla; Talim ve Terbiye Kurulu uzmanlığı, eğitim uzmanlığı ve (mülga) APK uzmanlığı görevleri ile şube müdürü ve daha üst unvanlı görevlerde asaleten geçirilen süreler beşinci kademe yöneticiliğinde, kamu, kurum ve kuruluşlarında Genel İdare Hizmetleri sınıfına dâhil şef kadrosunda geçen süreler dördüncü kademe yöneticiliğinde geçmiş sayılır. Hâlen bu görevlerde bulunanlar, duyurusu yapılan eğitim kurumu yöneticiliklerine atanmak üzere bu yönetmeliğin 12, 13 ve 14’ üncü madde hükümlerine göre valiliklerde görev yapanlar görev yaptıkları valilik,

⁷² Resmi Gazete, 24/04/2008 Tarih, sayısı.26856, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği, Madde:13.

⁷³ Resmi Gazete, 24/04/2008 Tarih, sayısı.26856, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği, Madde:14.

merkez teşkilatında görevli olanlar ise Personel Genel Müdürlüğü kanalıyla başvuruda bulunabilirler.

2. Özel öğretim kurumları ile bakanlığa bağlı yurt dışındaki okullarda müdür olarak geçirilen süreler, dördüncü kademe yöneticiliğinde; görevli olduğu eğitim kurumunda eğitim kurumunu eğitim öğretime açmak kaydıyla kurucu müdür olarak geçirilen süreler, üçüncü kademe yöneticiliğinde; en az bir yıl olmak kaydıyla müdür yetkili öğretmen olarak geçirilen süreler üçüncü kademe yöneticiliğinde geçmiş sayılır. Bunlardan eğitim kurumu yöneticiliklerine atanmak isteyenler, yapılacak duyurulara başvurmaları halinde atanmak istedikleri eğitim kurumu için öngörülen atama usul ve esaslarına göre atanabilirler.”⁷⁴

Bazı durumlarda okulların öğrenci mevcutlarında düşmelerin olması veya okulların tercih edilmemesi durumunda okullar birleştirilmektedir. Bu durumda her iki okulun yöneticisi olduğundan yönetimin birleştirilip teke indirilmesinde yönetmeliğin aşağıdaki hükümleri geçerlidir.

- “ 1. Bu yönetmelik hükümleri çerçevesinde;
- a) Birleştirilme yolu ile oluşan eğitim kurumu yöneticiliklerine, birleşme sırasında birleştirilen eğitim kurumlarında yönetici olarak görev yapıyor olmak kaydıyla başvuruda bulunanlar arasından Yönetici Değerlendirme Formu’na göre yapılacak değerlendirme sonuçlarına göre en yüksek puan alan yöneticilerin ataması yapılır.
 - b) Dönüştürülme yoluyla oluşan eğitim kurumlarına, önceki kurum yöneticileri, norm kadro esaslarına göre bir başka şart aranmaksızın atanır.
2. Statü değişikliğine bağlı olarak görev yapmakta oldukları eğitim kurumları kapatılanlar istekleri de dikkate alınarak bir başka şart aranmaksızın durumlarına uygun boş bulunan eğitim kurumu yöneticiliklerine atanırlar. Durumlarına uygun yöneticilik kadrosu olmayanlar ile yöneticilik görevine atanmak istemeyenler norm kadro esaslarına göre diğer eğitim kurumuna öğretmen olarak atanırlar.”⁷⁵

⁷⁴ Resmi Gazete, 24/04/2008 Tarih, sayısı.26856, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği, Madde:15.

⁷⁵ Resmi Gazete, 24/04/2008 Tarih, sayısı.26856, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği, Madde:16.

Eğitim kurumu yöneticilerine başvuruların çok olması halinde yönetmelik hükümlerine göre değerlendirmeye tabi tutulurlar. Değerlendirme sonucunda adayların puanlarının eşit olması durumunda öncelik sırasını yönetmeliğin aşağıdaki hükümleri belirler.

- “ 1. Eğitim kurumlarının yöneticiliklerine atanacaklarda, puan eşitliği halinde sırasıyla;
- a) Lisansüstü düzeyde öğrenim görmüş,
 - b) Başöğretmen,
 - c) Uzman öğretmen,
 - ç) Yöneticilikteki hizmet süresi fazla,
 - d) Öğretmenlikteki hizmet süresi fazla olanlara öncelik verilir.
2. Meslekî ve teknik eğitim veren eğitim kurumlarına atanacaklarda birinci fıkraya göre yapılan değerlendirmede puan eşitliği olması halinde ise, bölüm, atölye veya laboratuvar şefi olarak görev yapmış olan adaya öncelik verilir.”⁷⁶

Eğitim kurumu yöneticilerinin görevden ayrılmasının şartları vardır. Bu yönetmelikte amaçlanan eğitim öğretimi aksatacak, görevinin başında bulunamayacağı uzun süreli görevlendirmelerin veya mazeretlerinin olması durumunda yöneticilik görevinden ayrılmaları gerekmektedir. Yöneticilik görevinin sona ereceği haller şunlardır:

- “ a) Yurt dışında veya uluslararası kuruluşlarda bir yıldan daha fazla geçici veya sürekli görevle görevlendirilenlerin,
- b) 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 108 inci maddesinin dördüncü fıkrası hükümleri çerçevesinde bir yıldan daha fazla süre ile aylıksız izin alanların,
- c) 25.6.2001 tarihli ve 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanununun 18’ inci maddesi kapsamında aylıksız izne ayrılanların,
- ç) Görev yapmakta oldukları eğitim kurumları herhangi bir nedenle kapatılanların yöneticilikleri sona erer.”⁷⁷

Kapatılan eğitim kurumu yöneticileri ile norm kadro fazlası yöneticilerin atanması yönetmelik yükümlerine göre yapılmaktadır. Okulların birleştirilmesi ile veya norm kadro

⁷⁶ Resmi Gazete, 24/04/2008 Tarih, sayısı.26856, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği, Madde:17.

⁷⁷ Resmi Gazete, 24/04/2008 Tarih, sayısı.26856, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği, Madde:18.

fazlası durumuna düşen yöneticileri ilgilendiren bu yönetmelik hükümleri ile sonraki yöneticilik durumlarını belirleyebilirler. Bu hükümler şunlardır:

- “ 1. 18 inci maddenin (ç) bendine göre yöneticilik görevi sona erenler, istekleri de dikkate alınarak başkaca bir şart aranmaksızın durumlarına uygun eğitim kurumu yöneticiliklerine öncelikle atanırlar.
2. İlgili mevzuatta belirtilen yöneticilik normuna esas ölçütler çerçevesinde yöneticilik norm kadroları düşen eğitim kurumlarında görevli yöneticilerin yöneticilikleri iki öğretim yılı daha devam eder. Bu sürenin sonunda yapılan norm kadro belirlemelerinde durumlarında herhangi bir değişiklik olmayan eğitim kurumlarında görevli yöneticilerin yöneticilikleri sona erer. Bu şekilde yöneticilik görevi sona erenler, bulundukları eğitim kurumunda branşlarında norm kadro açığı olması durumunda istemeleri halinde bu eğitim kurumuna, istekleri olmaması ya da açık norm kadro bulunmaması durumunda ise durumlarına uygun ihtiyaç bulunan bir eğitim kurumuna öğretmen olarak atanırlar.
3. Norm kadro fazlası yöneticiler Yönetici Değerlendirme Formu üzerinde yapılacak değerlendirmeye göre en az puan alandan başlanarak belirlenir.”⁷⁸

Hâlen görevde bulunan yöneticilerin, yöneticilik görevinden ayrılımlarının yöntem ve şartlarını bu yönetmeliğin hükümleri aşağıdaki gibi düzenlemektedir:

- “ 1. Eğitim kurumu yöneticileri, yöneticilik görevlerinden ayrılma isteğinde bulunabilirler.
2. Yöneticilik görevlerinden kendi isteği ile ayrılanlar, bulundukları eğitim kurumunda branşlarında norm kadro açığı olması ve istemeleri halinde bu eğitim kurumuna; istememeleri ya da açık norm kadro bulunmaması durumunda ise durumlarına uygun ihtiyaç bulunan bir eğitim kurumuna öğretmen olarak atanırlar.
3. Yöneticilik görevlerinden;
- a) Eş, sağlık, öğrenim durumu gibi özürler nedeniyle,
- b) Branş değişikliği nedeniyle,

⁷⁸ Resmi Gazete, 24/04/2008 Tarih, sayısı.26856, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği, Madde:19.

- c) Norm kadro fazlası olması nedeniyle ayrılmış olanlar hariç olmak üzere, kendi istekleri ile ayrılmış olanlar bir yıl geçmeden yeniden yöneticilik görevine atanamazlar.”⁷⁹

Hâlen görevde bulunan yöneticilerin zorunluluk hallerinde yöneticilik görevlerinden istekleri dışında ayrılmalarını yönetmeliğin şu hükümleri belirlemektedir:

- “ 1. Eğitim kurumu yöneticilerinden haklarında yapılan adlî ve idarî soruşturma sonucu hazırlanan raporların yetkili amir ve kurullarca değerlendirilmesi sonucuna göre;
- a) Görev yerlerinin değiştirilmesi gerekenlerin il içinde ya da il dışında, durumlarına uygun eğitim kurumu yöneticiliklerine,
- b) Yöneticilik görevlerinden alınması gerekenler ihtiyaç bulunan eğitim kurumlarına öğretmen olarak atanırlar.
2. Sicil raporlarına göre son iki yıl, sicili üst üste 76 puanın altında değerlendirilenlerin görev yerleri, bir alt yönetim kademesi olacak şekilde il içinde değiştirilebilir.
3. Yöneticiliğe atanma şartlarından herhangi birisini kaybedenler ile son iki yıl sicili üst üste olumsuz değerlendirilenler yöneticilik görevinden alınırlar.”⁸⁰

3.3. Bazı Ülkelerde Eğitim Sistemi ve Yöneticiliği

Eğitimin toplumsal değişimdeki gücü uzun yıllardan beri tartışılmaktadır. Değişimlere uyum sağlamak için önemli bir etkiye sahip olan eğitim, günümüzde değişimleri yönlendirmede itici güç olarak kullanılmaktadır. Genel olarak eğitimin iki önemli fonksiyonu olduğunu söyleyebiliriz; bunlardan biri eğitim, toplumun kültürel değerlerini hiç bozmadan genç kuşaklara aktarmak, diğeri de toplumun geleceğini güven altına almak için eleştirci, yaratıcı, özgürlükçü ve insan haklarına saygılı nesil yetiştirmektir. Toplumsal kurum olarak okul, verdiği pratik bilgiler ve davranış şekilleri

⁷⁹ Resmi Gazete, 24/04/2008 Tarih, sayısı.26856, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği, Madde:20.

⁸⁰ Resmi Gazete, 24/04/2008 Tarih, sayısı.26856, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği, Madde:21.

ile, bir ülke insanlarını belirli idealler etrafında toplama ve millî birliği sağlama yönünde etkinliği oldukça yüksektir.⁸¹

İnsanlık tarihi üzerinde etkili olan faktörlerden en önemlisinin eğitim olduğu bilinmektedir. Nitekim, Immanuel Kant, toplumun sahip olduğu bilginin en önemli kaynağının eğitim sistemi olduğunu belirtmektedir. Yeryüzünde yaşayan insanlar, birbirleriyle rahat ve hızlı bir şekilde iletişim sağlayabilmektedir. Her şeyin süratle gelişip değişmekte olduğu bir dünyada hayat süren toplumların, kendi öz kültürünü koruyabilmesinde ve daha güçlü bir duruma gelebilmesindeki en önemli faktör, yine eğitimidir. Teknolojinin durmadan geliştiği bir dünyada insanlar, birbirleriyle rahat ve hızlı bir şekilde iletişim sağlayabilmelerini, eğitime borçludurlar. Bunun için toplumlar, bireylerine, daha iyi bir hayat tarzı sağlamak için, eğitim sistemlerini, diğer ülkelerin eğitim sistemleriyle karşılaştırarak sürekli geliştirmek istemişlerdir. Ülkeler, eğitimden maksimum düzeyde yararlanabilmek için çeşitli eğitim programlarını içeren modeller ortaya koymaktadırlar. Çeşitli ülkelerdeki farklı eğitim yapılanmaları ve yöntemleri hiç şüphesiz eğitimin gücünden beklenen dönüşümün sağlanmasına yöneliktir. Eğitimde hep mükemmelliğe ulaşmaya çalışılmaktadır. Buna rağmen hiçbir ülke, eğitimde mükemmelliğe ulaşamamıştır. Ancak onun gücünden en iyi bir şekilde yararlanabilmiştir. Eğitim faaliyetleri statik değil, dinamik bir yapıya sahip olduğundan devamlı gelişme ve değişim içindedir.⁸²

3.3.1. Amerika Birleşik Devletleri'nde Eğitim Sistemi ve Yöneticiliği

ABD'nin kurulmasıyla birlikte ulusal düzeyde hissedilen ihtiyaçlar ön plâna çıkmaya başlamıştır. Ancak devletin yapısı ulusal düzeyde duyulan ihtiyaçları karşılayacak düzeyde değildi. İşte bu durum, eğitimde federal sistemin oluşmasına yol açmıştır. Eğitimde federal sistemin oluşmasına, eğitimde ulusallaşma devrinin başlangıcı olarak da bakılabilir. On sekizinci yüzyılın sonlarında kentleşmenin yaygınlaşması ile eğitimde “metropolitan deneyim” yaşanmaya başlanmış, bu dönemde ve on dokuzuncu yüzyılın ilk

⁸¹ Erdoğan, F., “Amerika, Japonya ve Avrupa Ülkelerinde Eğitim Sistemleri”
<http://www.caginpulisi.com.tr/17/.htm> (03.05.2008)

⁸² Demirel, Ö., Karşılaştırmalı Eğitim, Ankara, 2000, s.8.

yıllarında endüstrinin gelişmesi ile birlikte de meslekî eğitim konusunda önemli adımlar atılmıştır.⁸³

ABD eğitim sistemi, ulusal düzeyde eğitimden sorumlu olan bir bakanlığa sahip olmayan ender ülkelerden birisidir. Federal anayasada, federal hükümetin eğitim ile ilgili herhangi bir sorumluluğundan veya yetkisinden söz edilmez. Eğitim konusunda sorumluluk eyaletlere bırakılmıştır. ABD eğitim sisteminin işleyişinde federal hükümetin yasal olarak yetkisinin olmaması federal hükümetin eğitim konusunda hiç etkisinin olmadığı anlamına gelmez. Federal hükümet, kanunlar ve eğitim programlarıyla ABD'nin kuruluşundan bu yana eğitim ile ilgili uygulamaları yakından etkilemiş ve yönlendirmiştir.⁸⁴

ABD'de ülke çapında yürürlükte olan uygulaması zorunlu bir millî eğitim sistemi bulunmamaktadır. Her eyalet, Eyalet Yönetimi ve Eyalet Meclisi doğrultusunda eğitim programını kendi belirlemektedir. Kısaca tek merkezden gelen otoriter bir yapı yerine, yerel yönetimler, okul aile birlikleri, sivil toplum kuruluşları, öğretmen, öğrenci ve velilerin her aşamada sorumluluk aldıkları çok merkezli bir sistem bulunmaktadır. Bu da eyaletler arasındaki eğitim sistemlerinde çok küçük ayrıntılar halinde değişiklik olmasına yol açar. Diğer bir deyişle, bir eyaletten diğer bir eyalete okumaya giden öğrenciler, ders müfredatı açısından çok zorluk çekmeden eğitimine devam edebilmektedirler. Genel anlamda Amerikan eğitim sistemi katı bir müfredat ile ezbere dayalı bir eğitim felsefesi yerine, öğrencilere araştırma alışkanlığının kazandırılacağı, uygulama ağırlıklı, sınıf içinde münazara ve tartışmalara açık olan bir eğitim felsefesi benimsemiştir. Böylece öğrencilerin aktif olarak derslere katılımı hedeflenmektedir. Ayrıca öğrenciler mezuniyetleri sonrasında da gelişen teknoloji ve küreselleşen dünyaya, bildikleri araştırma teknikleri ile kolayca ayak uydurabilmektedirler. Federal hükümetin eğitim konusundaki genel işlevleri:

- “
- Fırsat eşitliğini sağlamak için burslar vermek ve kanunlar çıkarmak,
 - Ulusal düzeyde veriler toplamak,
 - Araştırma ve geliştirme faaliyetlerini yürütmek,
 - İnsan gücünün geliştirilmesi için hizmet içi eğitim çalışmaları yapmak,
 - Önderlik eğitimi için çalışmalar yapmak.”⁸⁵

⁸³ Erdoğan, İ., Çağdaş Eğitim Sistemleri, İstanbul, 1997, s.55.

⁸⁴ Erdoğan, a.g.k., s.66.

⁸⁵ Erdoğan, a.g.k., s.55.

Eyaletler ise eğitim etkinliklerinin yürütülmesi konusunda yasal yetki ve sorumluluklara sahiptirler. Birçok eyalette eğitim ile ilgili birçok uygulama, eyalet anayasasında açık olarak belirtilmektedir. Eyaletlerin bazılarında ise eğitimle ilgili uygulamada yetki ve sorumluluk, daha alt birim olan bölge idarelerine bırakılmaktadır.⁸⁶

Eyalet eğitim kurulu, eyalet düzeyinde eğitim ile ilgili en yetkili olan birimdir. Kurulun bünyesinde genellikle ilk ve ortaöğretimden ve yükseköğretimden sorumlu iki ayrı kurul bulunur. Kurulun üyelerinin bir kısmı vali, bir kısmı da halk tarafından seçilir. Kurulun kaç üyeden oluşacağı eyaletten eyalete farklılık göstermektedir. Üyelerin eğitimci olmak gibi bir zorunluluğu yoktur. Eyalet eğitim müdürü, bütün eyaletteki eğitimden sorumlu olan en tepedeki kişidir. Müdür birçok eyalette Eyalet Eğitim Kurulu tarafından önerilir ve vali tarafından atanır. Bazı eyaletlerde doğrudan valinin atamasıyla seçilir. Müdürler genellikle eğitim konusunda uzman olan kişiler arasından seçilir. Görev ve yetkileri her eyalete göre değişmektedir. Eyalet Eğitim Dairesi, eyalet düzeyinde eğitim ile ilgili konularda teknik işleri yürüten ve eyalet hükümetine bağlı olan memurlar ve uzmanlardan oluşan birimdir. Eğitim müdürünün yönetiminde, Eyalet Eğitim Kurulunu eğitimin teknik boyutları hakkında bilgilendirme işlevini yerine getirir. Eğitim hakkında verilerin toplanması bu dairenin geleneksel işlevlerinin başında gelir.⁸⁷

Bazı eyaletlerde eyalet ile okul bölgesi arasında koordinasyonu sağlayan ve okul bölgelerine danışma hizmeti sağlayan ara birimler vardır. Bölge Eğitim Kurulu, bölgenin eğitim sisteminin yapılanmasında en tabandaki halkayı oluşturur. Her eyalet, kendi içinde değişik “Eğitim Bölgeleri”ne ayrılmaktadır. Eyalet tarafından bölge düzeyinde yetkilendirilen organ, Bölge Eğitim Kuruludur. Eyaletin verdiği yetki ve sorumlulukları kullanır; bazı eyaletlerde program konusundaki yetkiler de bu kurula bırakılmıştır. 3–6 arasında değişen üyeler, bazı eyaletlerde atama ile bazılarında seçim ile belirlenir. Eğitimle ilgili alınan her karar kurulun onayından geçer. Bölge eğitim müdürünün seçilmesi, vali ataması, eyalet eğitim kurulunun oylaması, bölge eğitim kurulunun oylaması ve bazı bölgelerde de halkın oyuyla gerçekleştirilir. Görevi, Bölge Eğitim Kurulunu eğitimin durumu ile ilgili kuramsal ve pratik konularda bilgilendirmektir. Diğer görevleri arasında, okul personelinin çalışmalarını organize etmek, personel alımında ve terfilerde önerilerde

⁸⁶ A.g.k., s.56.

⁸⁷ Güçlü, N, Bayrakçı, M., “ABD Eğitim Sistemi ve Hiçbir Çocuğun Eğitimsiz Kalmaması”, Gazi Ün., Kırşehir Eğitim Fak. Dergisi, Sayı.2, Kırşehir, 2004, s.51.

bulunmak, kurulun onayı ile okul bölgelerini belirlemek, plânlama yapmak, okul programlarını değerlendirmek, okul bölgelerinde dâhilî organizasyonu sağlamak ve okul binası ve diğer araç gereçler hakkında öneriler geliştirmek gibi konular gelir.⁸⁸

Amerika Birleşik Devletleri'nde okul kademeleri eyaletlere göre farklılıklar göstermektedir. Ancak eğitimin ana amacı federal hükümet tarafından tespit edilmektedir. ABD'de okul süreleri genelde eyaletlerde aynı olmakla birlikte okul kademelerinde bazı farklılıkların olduğu görülmektedir. 4+4+4 (İlk+Orta+Lise), 6+2+4 (İlk+Orta+Lise), 6+6 (İlk+Orta) olmak üzere eyaletlerde öğrenciler hangi kademedede eğitim görürlerse görsünler, 12 yıllık bir eğitimden sonra lise diploması almaya hak kazanırlar. 6 yaşında (*Primary School*) ilkokula başlayan ABD'li öğrenciler 5 senelik bir eğitimin ardından 11 yaşında "*Secondary School*" diye adlandırılan ortaöğretime başlarlar. İlk 3 yıl ortaokul eğitimi alan öğrenciler, 14 yaşında liseye başlarlar ve 17 yaşında mezun olurlar. 11. sınıfta üniversiteye hazırlanmaya başlarlar ve çeşitli sınavlara girerler.⁸⁹

Okul öncesi eğitim, devlet okullarına bağlı anaokullarında (kindergarten) verilir. Sistemin tabanını oluşturan okul öncesi eğitimin temel amacı; 4-5 yaşındaki çocuklara güven duygusu kazandırmak ve onları okul eğitimine hazırlamaktır. Okul öncesi eğitim uygulamalarında ev ile aile arasında bir bağlantı kurulmaya ve iyi bir çalışma ve oynama alışkanlığı kazandırılmaya çalışılır. Okul öncesi eğitim parasızdır ve bir öğretmene yaklaşık 18 öğrenci düşmektedir. Okul öncesi eğitimde, 5 yaş grubunda okullaşma oranı %93'tür.⁹⁰

İlköğretimin temel amacı 6-12 yaş arasındaki çocukların genel gelişmelerini sağlamak, temel bilgi, beceri ve öğrenme için uygun ortam oluşturarak, öğrencilere olumlu davranış kazandırmaktır. Bu seviyede resmî ve özel bütün okullardaki sistemin ve ders plânının aynı olmasına dikkat edilir. En yaygın okul biçimi, 6 yıllık ilkokul (*Elementary* veya *Primary School*) modelidir. Okullaşma oranı %99'dur.⁹¹

⁸⁸ Güçlü, N, Bayrakçı, M., a.g.m., s.55.

⁸⁹ Erdoğan, F., "Amerika, Japonya ve Avrupa Ülkelerinde Eğitim Sistemleri" <http://www.cagipolisi.com.tr/17/htm> (03.05.2008)

⁹⁰ Demirel, a.g.k., s.88.

⁹¹ A.g.k., s.90.

Ortaöğretim, altı yıllık ilköğretimden sonra üç yıllık ortaokul (junior high) ve üç yıl süren lise (senior high) öğretiminden oluşur. 7. veya 9. sınıftan başlayıp 12. sınıfın sonuna kadar devam etmektedir. Genel olarak zorunlu eğitim 16 yaşına kadar sürer. Eyaletlere göre eğitim sistemleri farklılaştığı için her iki kademeyi birleştiren 6 yıllık okullara (Combined Junior-Senior High School) veya 8 yıllık ilköğretimden sonra eğitim veren 4 yıllık liselere (4 Year High School) de rastlanmaktadır. Ortaöğretim kurumlarının amaçları; gençlerin bulundukları çağa uyum sağlamaları için gerekli olan konuları öğretmek, düşünme becerileri kazandırmak, demokratik yaşama biçimini, emniyetli ve sağlıklı yaşama yolunu kavratmak ve sosyal etkinlikleri doğrudan doğruya öğrenmeleri için zemin hazırlamaktır.⁹²

Meslekî eğitim, genelde liseden sonra iki yıldır ve yüksek okullar sistemi içerisinde yer alır. Bununla birlikte lisenin 11. ve 12. sınıflarında meslekî eğitime yönelmek isteyen öğrencilere bazı özel amaçlı liseler ve büyük meslekî teknik okullar, ortaöğretim düzeyinde teknik programlar uygularlar. Bu öğrencilere diplomanın yanı sıra, meslekî yeterlilik belgesi de düzenlenmektedir. Ortaöğretimin birinci devresinde (junior) meslekî rehberliğe önem verilir.⁹³ Meslekî eğitimin başlıca amacı, öğrencilerin belli bir iş ya da meslekî alanda bilgi ve becerisini arttırmaktır. Meslekî eğitim çerçevesinde kişiye iş bulabilmek için nitelik kazandırmak ya da mevcut işiyle ilgili becerisini geliştirmek amacıyla 400'den fazla eğitim programı uygulanmaktadır.⁹⁴

ABD'de yükseköğretim, oturmuş güçlü bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel olarak üç tip yüksek öğretim kurumu bulunmaktadır. Bunlar önlisans veren toplum ve meslek yüksek okulları (Junior or Community Colleges- Vocational Technical Institutions), lisans derecesi veren 4 yıllık müstakil yüksek okullar(Kolej), üniversitelerdir. İki yıllık yüksek okulların büyük bir kısmı bölgesel olarak idare edilir ve finansmanı halk tarafından veya bölgesel olarak sağlanır. Bu okulların amacı teknik ve personel alanlarda eğitim vermek ve 4 yıllık okullara hazırlamaktır. Üniversitelerde lisans eğitimi, yüksek lisans ve doktora programları olmak üzere değişik seviyelerde eğitim verilmektedir.⁹⁵

⁹² Erdoğan, a.g.k., s.77.

⁹³ Ültanır, G., Karşılaştırmalı Eğitim Yöntemi, Ankara, 2000, s.83.

⁹⁴ Demirel, a.g.k., s.93.

⁹⁵ Güçlü, N, Bayrakçı, M., a.g.m., s.64.

Özellikle üniversiteler, sadece bilgi aktaran kurumlar olmayıp ayrıca bulundukları çevreye bilgi kazandıran ve toplum sorunları karşısında çözümler üreten ve aynı zamanda da çevreden sağlanan katkıları bilgiye dönüştüren kurumlar olarak işlev görür. Yani, üniversiteler, bilginin üretilmesinin dışında aynı zamanda dağıtılmasında da rol oynarlar. ABD eğitim sisteminde, eğitim ve öğretim sadece sınıf içi etkinliklerle sınırlı değildir. Eğitim ve öğretimin gelişmesi ve nitelikli olması için sınıf dışı ortamın da geliştirilmesine çalışılır. Örneğin, eğitim ve öğretim süreci ile doğrudan ilişkili olduğuna inanılan bilginin üretilmesi ve dağıtılması mekanizmasının geliştirilmesi amacıyla yoğun çabalar harcanmaktadır. Nitekim okullarda kütüphane sistemlerinin çok gelişmiş olması, konferans ve seminer türü çalışmalara önem verilmesi, bilginin üretilmesi ve dağıtılmasına verilen önemi göstermektedir.⁹⁶

Amerika’da okul yöneticileri okulun eğitim programını kolaylaştırıcı olarak algılanırlar. Amerikalı müdürlerden profesyonel gelişim çalışmalarında ve bu çalışmaları okullarda yönetme ve denetleme konusunda aktif rol almaları beklenilmektedir⁹⁷. Okul müdürünün üstlendiği görev ve sorumluluklar çeşitli ve çaba gerektiren düzeydedir. Okul yöneticilerinin eşzamanlarda farklı işler yapmaları gerekmektedir. Drake ve Roe’ya (1986) göre Amerikan eğitim sisteminde görev yapan okul müdürleri, **yönetsel ve idarî** önemi olan işler ile **eğitimsel ve öğretimsel liderliğe** bağlı işler olmak üzere iki temel görevi yürütürler.⁹⁸

İdarî işler kategorisinde, okul kayıtlarını tutmak, merkez ofis için raporlar hazırlamak, bütçeyi hazırlayıp denetlemek, mevcut araç gereçleri yönetmek bulunmaktadır. Eğitimsel ve öğretimsel liderliğe bağlı olanlar ise okulun hedeflerini belirlemek, olumlu bir okul iklimi oluşturmak, en üst seviyede öğretimsel performansa ulaşmak için işgörenleri teşvik etmek ve etkili değerlendirme ölçüt geliştirmektir. Geçmişte her ne kadar idarî yön daha fazla vurgulanmışsa da müdürler, son yıllarda eğitimsel ve öğretimsel liderlik rolünün sağlanmasına dikkat etmeleri konusunda daha fazla baskı görmektedirler. Öğrencilere verilen eğitimin kalitesini artırmak için müdürlerden güncel akımlarla daha fazla ilgilenmeleri ve öğretmenlerle işbirliği içinde

⁹⁶ Erdoğan, a.g.k., s.60-70.

⁹⁷ Bjork, C. “The Role of The Principal And Responsibility For Improving The Quality Of Teaching In Japanese Schools”, AERA Annual Meeting 2000, New Orleans, 2000, s.1

⁹⁸ Anderson, E. M., Principals-How To Train, Recruit, Select, Induct and Evaluate Leaders For America’s Schools, ERIC Clearinghouse on Educational Management, College of Education, Oregon, 1999, s.9.

çalışmaları beklenilmektedir. Öğretim ve meslekî gelişim konularında aktif bir rol alarak müdür, etkili öğretimin gelişimi, okulun ve okul çalışanlarının ortak hedefidir. Düşüncesini yayarak dostça ilişkiler ve güven ortamını sağlayabilir. Değerlendirme süreci, meslekî gelişimi ve müdür ile personelin arasında iletişimi güçlendirici bir araç olarak görülmektedir. Asıl değerlendirmeyi müdür yürütse de, bu süreç bilginin tek yönlü olarak değerlendirmeciden değerlendirilene doğru akmasından çok, ikili diyalog ortamını öngörecektir. İdeal olanı müdür ve öğretmen arasında özgür bir fikir alışverişinin olmasıdır. Eğitim yöneticisi yetiştirme programları üzerinde, en fazla çaba gösteren ülkelerin başında ABD gelmektedir. Bu çabalar sonunda bugün Amerika, eğitim yöneticisi yetiştiren programlara sahiplik açısından en gelişmiş bir ülke durumuna gelmiştir.⁹⁹

ABD’de hizmet öncesi eğitim, öteki alanlarda olduğu gibi, eğitim alanında da, yöneticilik eğitiminin sağlıklı bir meslekî eğitime dayandırılması görüşü yaygın olup, yöneticilik eğitiminin en ileri durumda bulunduğu ABD’de bu eğitim, genellikle mezuniyet sonrası (lisans üstü) düzeyde yapılmaktadır.¹⁰⁰

Birçok eğitim yöneticisi, kariyerine ilgili işlerle başlar, eğitim yöneticiliğine bir yüksek lisans ya da doktora derecesini tamamladıktan sonra hazır olur. Görevlerin çeşitliliği ve sorumlulukların kademelerinden dolayı, eğitim yöneticilerinin eğitim geçmişleri ve deneyimleri birbirinden farklıdır. Müdürler, müdür yardımcıları, merkezî ofis yöneticileri ve dekanlar, yöneticilik kademelerine atanmadan önce genellikle öğretmenlik deneyimi olan kişilerdir. Bazı öğretmenler direkt olarak müdür pozisyonlarına atanırken; diğerleri önce müdür yardımcılığı ya da okul veya bölge düzeyinde –bölüm başkanı, eğitim programcısı, eğitim danışmanlığı gibi- yönetsel işlerde deneyim kazanmaktadırlar. Bazı zamanlarda müdürler, rehber danışman, kütüphaneci, kat muavini, mali yardımcı ya da kabul danışmanı gibi işlerde deneyim kazandıktan sonra atanmaktadırlar. Bazı müdürlerin ve merkez ofis yöneticilerinin eğitim yönetimi üzerine bir uzmanlık ya da doktora dereceleri vardır. Özel okullarda ise çoğunluk yüksek lisans veya doktora derecesine sahip olsa dahi, sadece lisans derecesi ile müdürlük yapanlar da vardır.¹⁰¹

⁹⁹ Kaya, a.g.k., s.252.

¹⁰⁰ A.g.k., s.270.

¹⁰¹ “Occupational Outlook Handbook”, The 21st Century Principal Opportunities and Challenges, New York, 2000, s.37.

Amerika’da “Eyaletler Arası Okul Liderleri Lisans Konsorsiyumu” tarafından müdürleri ve denetmenleri kapsayan okul liderleri için ulusal standartlar geliştirilmiştir. Bazı eyaletler bu ulusal standartları, yeni başlayan müdürleri sertifika için değerlendirirken bir rehber olarak kullanmaktadır. Gelecekte daha fazla eyaletin bu standartları bu amaç için benimsemeleri beklenmektedir. Bazı eyaletlerde ise yöneticilerin yeterliklerini muhafaza etmek için sürekli eğitim kurslarına gitmeleri gerekir. Böylece yöneticilerin en güncel becerileri kazanmaları sağlanmış olmaktadır. Sertifika edinilmesi zorunlu olan bu kursların sayısı ve çeşitleri yine eyaletlere göre değişmektedir.¹⁰² Okul yöneticilerinin hazırlanması, lisans sonrası üniversitede otuz kredilik bir çalışmayı içerir.¹⁰³ Eğitim yöneticiliği programları okul yönetimi, okul hukuku, okul muhasebesi ve bütçelendirme, program geliştirme ve değerlendirme, araştırma projesi ve veri analizi, halkla ilişkiler, eğitim politikaları, danışmanlık ve liderlik gibi konuları içermektedir. Eğitimsel denetmenlik ise öğretimin ve öğretim programının denetlenmesi, insan ilişkileri, program geliştirme, araştırma ve ileri pedagoji derslerini içerir.¹⁰⁴

ABD eğitim sisteminde müdürlük için üniversite derecesi bir zorunluluktur. Müdürlerin hemen hepsi yüksek lisans derecesine sahiptir. Eyaletlerin tümü, her okul seviyesindeki müdürlük görevi için okul yönetimi üzerine sertifika istemektedir.¹⁰⁵ Bazı üniversiteler, yönetim eğitimlerinde stajyerliği şart koşturmaktadır. Bir müdür adayı, deneyimli bir müdürün ve üniversite öğretim üyesinin denetiminde, yoğun bir emek ve zaman harcayarak birtakım işleri üstlenip yerine getirmektedir. Stajyerlik programları, müdür adaylarına, onların denetmenlerine gerçek hayattaki olaylar karşısında yetenek ve davranışların değerlendirilmesini ve varolan potansiyelin görülmesini sağlamaktadır.¹⁰⁶ Stajyerliğin gerekli olmadığı durumlarda okul müdürlüğüne atanacaklar, müdür yardımcılığı görevlerinde sınanırlar. Müdür yardımcılığı rolü müdürünkünden oldukça farklı olmasına rağmen, müdürlerin çoğu göreve gelmeden önce müdür yardımcılığı görevlerinde çalışmışlardır. Güçlü bir yöneticinin yanında müdür yardımcısı olarak görev yapmak, stajyerlik yerine geçebilmektedir.¹⁰⁷

¹⁰² “Occupational Outlook Handbook”, a.g.k., s.38.

¹⁰³ Anderson, a.g.k., s.5.

¹⁰⁴ “Occupational Outlook Handbook”, a.g.k., s.39.

¹⁰⁵ Edelfelt, R. A., Careers in Education, Illinois, 1992, s.47.

¹⁰⁶ Edelfelt, a.g.k., s.47.

¹⁰⁷ Edelfelt, a.g.k., s.48.

ABD’de okul müdürlerinin hizmet içi eēitimlerinin birtakım meslekî kuruluşlar ve özel organizasyonlar tarafından gerekleřtirildiēi görülmektedir. rneēin, Amerikan Okul Müdürleri Birliēi 1969 yılından beri, Okul Yöneticileri Ulusal Birliēi aracılıēıyla hizmet içi eēitimler vermektedir. Bu eēitmenlerin dörtte birini niversite ēretim elemanları oluşturmaktadır. Ortaokul Müdürleri Ulusal Birliēinin müdürleri için kendi ulusal enstitüleri vardır ve yıllık konvansiyonlarında Yönetimsel Yetenekler Atölye alışmaları uygulamaktadır. Eyalet Okul Müdürleri Birlikleri de hizmet içi eēitimde aktif rol almaktadır. Eyaletlerle birlikte yerel okul bölgeleri ve bölge hizmet merkezleri okul müdürlerine uzun zamandır hizmet içi eēitim saēlamakta, eēitim aktivitelerinde niversite profesörlerine yer vermektedir.¹⁰⁸

Amerika’da, her sene yaklaşık 11.000 yeni müdür işe başlamaktadır. Bu müdürlerin büyük bir oēunluēu, işe başladıklarında, Amerikan okullarındaki en kritik pozisyonlarından biri için seçilmiş olmanın heyecanı ve işin gereklerini karşılayabilme yeterliklerine ilişkin endişe olmak üzere iki farklı duygu yaşarlar. ABD’de müdürlükte ilk yıllarını yaşayanlar, birçok şeyi kendi başlarına ērenmek zorunda kalmaktadırlar. Oysa okul liderlerinin oluşum sürecinde mdrlēu’nun ilk gün ve ayları çok kritiktir. Bir müdür olarak bireyin ilk yılında olanlar, daha sonraki performansı üzerinde çok önemli bir etkiye sahiptir. Meryl Reis Louis, yeni işe başlayanlar için, işteki ilk altı aydan on aya kadar olan zamanın, örgütün kıdemli üyelerinden bilgi ve yardıma ihtiyaç duyacakları çok önemli geçiş dönemi olduēunu belirtir.¹⁰⁹

Bu yüzden, müdürlerin ilk yıllarındaki deneyimleri ve bölgelerin müdürleri eēitme süreçleri, müdürlerin beceri geliştirmelerinde, tavırları, davranışları ve etkililikleri üzerinde güçlü etkiye sahiptir. Işe yeni başlayan müdürlerin yaşadıkları sorunların başında işe başladıklarında anlatılanlar ya da ēretilenler ile gerçeklerin ne kadar farklı olduēunun fark edilmesi ile ortaya çıkan hayal kırıklıēı gelmektedir. Diēer sorunlar ise, yalnızlık, zaman yönetimi, teknik konular, okul sistemine uyarlanma ve yeterli dönüt alamama gibi konularda yaşanmaktadır.¹¹⁰

¹⁰⁸ McIntyre, K., “Training Programs for Principals”, Theory Into Practice, Number.1, New York, 2001, s.30.

¹⁰⁹ Anderson, a.g.k., s.49.

¹¹⁰ A.g.k., s.54.

Okul liderliği için yetenekli adayları seçmek bölge eğitim müdürleri ve okul yönetimi için en önemli konudur. Birçok yöneticiye göre bu süreç rekabetçi bir biçimde gelişir ve sonuçlanır. Bununla birlikte birçok yazar bu sürecin gelişigüzel işlediğini belirtmektedir. Diğer yandan son yıllarda ABD’de açık bulunan müdür kadrolarına başvurularda nicel ve nitel yönden bir azalma olduğu görülmektedir. Bu eğilimin olası sebepleri stresli çalışma koşulları, değişken ve belirgin olmayan roller olduğu belirtilmektedir. ABD’de müdür seçimi ve işe yerleştirilmesi şansa bırakılmayacak kadar önemli bir konudur. Müdürlerin seçimine özel önem veren bölgeler, bir müdürde ne aradıklarını ve adayın seçim kriterine uyup uymadığına karar vermek için yeteri kadar vakit ve dikkat harcarlar. Kriterlerin açık ve net olması bir bölgenin başarılı müdürü seçme olasılığını artırır. Yönetici olmak eyaletlere göre değişmekle birlikte, yönetici olmanın genel şartları şunlardır:

- “
 - Eğitim yönetimi alanında master derecesi,
 - Bir okul yöneticisi olarak çalışabilmeye imkan veren eyalet sertifikası,
 - Kamu okullarında beş yıllık okul yöneticiliği ya da müfettişliği tecrübesi,
 - Mütevelli heyetinin bu niteliklere uygun önerdiği alternatifler.”¹¹¹

Birçok eyaletteki okul sisteminde, eğitim bölgesinde kimlerin okul yöneticisi olacağına karar vermek üzere değerlendirme merkezleri oluşturulmuştur. Bazı eyaletler ise hedeflenmiş mesleksi gelişme sürecini devreye sokmuşlardır. Bunlara göre yönetici olmanın temel gerekleri şunlardır:

- “
 - Gerçek bir öğretmenlik sertifikasına sahip olmak,
 - Eğitim yönetiminde akredite edilmiş master derecesi,
 - Başarılı öğretmenlik deneyimi,
 - Eğitim yönetimi ve teftişi sertifika ya da programı,
 - İnternlik ve alan tecrübesi uygulaması.”¹¹²

Ortaöğretim Okul Yöneticileri Ulusal Derneği (NASSP) okul yönetiminin başarılı olabilmesi için gereken altı yetenek şunlardır: “İş planlama ve örgütlenme yeteneği, başkaları ile çalışma ve onlara liderlik etme yeteneği, problemleri analiz etme ve karar

¹¹¹ A.g.k., s.37.

¹¹² Balcı, A., Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi, 21.Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi Ulusal Sempozyumu, Ankara, 1999, s.220.

verme yeteneği, sözel ve yazılı iletişim yeteneği, başkalarının ilgi ve ihtiyaçlarını algılama yeteneği, baskı altında performans gösterme yeteneğidir.”¹¹³

3.3.2. Japonya’da Eğitim Sistemi ve Yöneticiliği

Japonya’da önemli değişiklik İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra olmuştur. 1945 yılında savaştan yenik çıkan Japonya, müttefiklerin teslimiyet şartlarını kabul etmiş ve altı yıl ABD’nin gözetiminde olmuştur. General Douglas MacArthur yönetimindeki işgal kuvvetleri Japonya’da çeşitli reformlar yapmıştır. İşçilerin sendika kurma hakkı, toplantı, konuşma ve din özgürlüğü garanti altına alınmış ve 1947’de yeni liberal anayasa yürürlüğe konulmuştur. Japonya yirmi yılda savaşın olumsuz etkilerinden kurtulmuş, ancak 1960 ortalarından sonra içte ve dışta çeşitli yeni problemlerle karşılaşmıştır. Japonya anayasası 1947 yılında yürürlüğe girmiştir. Anayasanın önemli özelliklerinden birkaçı şunlardır:

- “
 - İmparator halkın birliğinin ve devletin sembolüdür. Hükümler güç halkın elindedir.
 - Japonya, savaşta mutlak bir hak olarak reddeder. Ayrıca gücün diğer milletlerle münakaşa etmek için kullanılmasını da reddeder.
 - Temel insan hakları ebediyen, dokunulmaz bir şekilde garanti altına alınmıştır.
 - Yürütme yetkisi, topyekün parlamentoya karşı sorumlu olan hükümetindir.
 - Japonya’da kanun yapma yetkisi, devlet gücünün en yüksek organı olan parlamentonundur.”¹¹⁴

Japonların eğitim amaçları sürekli olarak kültürel değerlerini dışarıya karşı korumaya yönelik biçimlenmiştir. Bu nedenle Japonlar , sürekli olarak kendi değer sistemlerini ön plâna çıkararak dünya düzeninde yer alma ve gelişmeye çalışmışlardır. Japon eğitiminin amaçları iki temele dayanır. Bunlardan birincisi , çok hızlı değişen bir dünyada bu değişmeye uyum sağlayacak , yüksek okur-yazarlığı üst düzeye çıkarmak ; diğeri ise , en son teknolojiyi yakalamada matematik becerisi kazandırmaktır. Japon eğitiminin temel amacı, 1947 Temel Eğitim Yasası’nda belirtildiği üzere insan haklarına saygılı bir toplum ile kendine güveni tam vatandaşlar yetiştirmektir. 1947 yılında çıkarılan Temel Eğitim Kanunu’na göre Japon eğitiminin amaçları şu şekilde sıralanmıştır:

¹¹³ Balcı, a.g.m., s.221.

¹¹⁴ Erdoğan, F., “Amerika, Japonya ve Avrupa Ülkelerinde Eğitim Sistemleri”
<http://www.cagipolisi.com.tr/17/.htm> (03.05.2008)

- “
- Demokratik ve kültürel bir devlet yaratmak ve bunun gücüyle dünya barışına ve refahına katkıda bulunmak,
 - Barışsever Japon devletini ve toplumunu oluşturan halkı , beyinsel ve fiziksel olarak sağlam , gerçekçi ve adalet sever olgunluğuna ulaştırmak,
 - Bireysel haklara ve değerlere saygınlık kazandırmak,
 - Çok çalışkan ve sorumluluk duyarlılığı yüksek ve bilinçli insanlar yetiştirmek,
 - Herkesin hür, demokratik, açık fikirli ve açık sistemi benimseyen insanlar olmasını sağlamaktır.”¹¹⁵

1872 yılında kabul edilen Temel Eğitim Kanunu’nda; “Öğrenmek hayatta başarılı olmanın anahtarıdır ve kimse öğrenmeyi ihmal etme lüksüne sahip değildir. Bundan sonra temel eğitim geniş halk kesimlerine kadar götürülecektir. İleri düzeyde eğitim ise her ferdin kendi yetenek ve olanaklarına bırakılmıştır. Kız veya erkek çocuğunu okula göndermeyen aileler görevlerini ihmal etmiş sayılacaklardır.” denilerek dönemin eğitime bakışı yansıtılmıştır. Modern millî eğitim sistemi Japonya’da 1872’de devletin ülke çapında ilk ve ortaokullar açmasıyla başlamıştır. 1866’da her çocuğun ilkokula üç veya dört yıl boyunca devam etmesi zorunlu hale getirildi. 1900’de zorunlu eğitim parasız yapıldı ve 1908’de zorunlu eğitimin süresi 6 yıla çıkartılmıştır. İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra ilk ve orta öğrenimi kapsayan zorunlu eğitim, 9 yıla çıkartılmış ve bu uygulama halen sürmektedir. Japon Eğitim Sistemi; ilköğretim (ilkokul), ortaöğretim (ortaokul) ve yükseköğretim (üniversite) olmak üzere üç grupta toplanmış ve Batı uygarlığı örnek alınarak birçok yenilik yapılmıştır.¹¹⁶

Bugünkü eğitim sisteminin temel yapısı ve prensipleri 1947’de kabul edilen iki kanunla belirlenmiştir; bu kanunlar, “Temel Eğitim Kanunu” ve “Okul Eğitimi Kanunu”. Temel Eğitim Kanunu’nda ilân edilen temel prensip; eğitim fırsatlarından herkesin eşit yararlanmasıdır. Kanunda ırk, din, cinsiyet, sosyal statü, ekonomik durum ve aile yapısına dayanan ayrımı yasaklamıştır. Eğitim sisteminin esas amacı, insan haklarına, sevgi gerçeğine ve barışa saygı duyan, barışçı ve demokratik bir milletin kendine güvenen insanlarını yetiştirmektir. Kanun, sağlıklı bir toplum için politik bilince ve dinî toleransa çok önem vermektedir, ancak politik partiler, din ile eğitim arasında herhangi bir bağı,

¹¹⁵ İpek, C., “Japonya’da Yerel Yönetimler ve Eğitim”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı.155, Sivas, 2000, s.175.

¹¹⁶ İpek, a.g.m., s.178.

özellikle yasaklamıştır. Sosyal çalışmalar, devlet ve mahallî idareleri kütüphane, müze ve halk salonları gibi kuruluşlar oluşturmaya teşvik eden Temel Eğitim Kanunu doğrultusunda kamu okulları müfredatının esas unsurlarından birisidir. 1952'den sonra Japonya üzerindeki ABD kontrolü sona ermiş, bu tarihten itibaren eğitim sisteminde ABD'nin zorlamalarıyla yerleştirilen bazı uygulamalar kaldırılmaya çalışılmıştır.¹¹⁷

Bugün Japonya'da 6-3-3-4 diye tabir edilen eğitim sistemi uygulanmaktadır. Eğitim, 6 yıllık ilkokul, 3 yıllık ortaokul, 3 yıllık lise ile 4 yıllık üniversitelerde verilmektedir. İlkokul ve ortaokulu kapsayan zorunlu eğitim süresi 9 yıldır. Ülkede ulusal okullar, kamu okulları ve özel okullar olmak üzere üç tür okul bulunmaktadır. Ulusal okulların finansmanı merkezî hükümetçe, kamu okullarının il ve belediye yönetimlerince, özel okullarının ise özel kuruluşlarca karşılanmaktadır.¹¹⁸

Eğitim yönetiminin 3 hiyerarşik seviyesi vardır. Birinci düzeyde Merkezde Eğitim, Bilim ve Kültür Bakanlığı(Monbusho) vardır. İkinci düzeyde 47 bölgede örgütlenmiş olan Bölge (Prefecture) Eğitim Kurulları yer alır. Üçüncü düzeyde ise 3000'den fazla yerde görev yapan Belediye (Yerel) Eğitim Kurulları vardır. Eğitim, bilim ve kültür bakanlığının(Monbusho), eğitim kurumlarının kurulması ya da yönetimi üzerinde direkt bir kontrolü yoktur, ancak eğitim bakanlığı ülke genelinde uygulanacak olan okul öğretim programının ana konularını oluşturur. Her okul ulusal programı temel alarak kendi öğretim programlarını (Course of Study) oluştururlar.¹¹⁹

Eğitim bakanlığı ayrıca millî üniversiteler ve onlara bağlı okullar gibi ulusal eğitim kurumlarını yönetmekle yetkili ve sorumludur. Bölge ve Yerel Eğitim Kurulları hükümet tarafından karar verilen yasa ve yönetmeliklerin altında kendi eğitim sistemlerinden sorumludurlar. Eğitim bakanı, seçilmiş meclis üyeleri arasından başbakan tarafından atanır. Bir eğitim bakanı nadiren bir veya iki yıldan fazla görev yapar. Çünkü Japon parlamento sisteminde başkanlık görevinde sık sık nöbet değişimi olur. Eğitim bakanlığı bütçe ve eğitimle ilgili kanunların yapılmasında meclis ve hükümet ile işbirliği içerisinde çalışır. Eğitimle ilgili sorumluluğun yanında, bu bakanlık, bilim, kültür, bütün millî müzeler, millî

¹¹⁷ Erdoğan, İ., Çağdaş Eğitim Sistemleri, İstanbul, 2003, s.75.

¹¹⁸ İpek, a.g.m., s.180.

¹¹⁹ Kazuo, I., School Education in Japan, International Society for Educational Information, Tokyo, 2000, s.6.

sanat galerileri ve bazı araştırma enstitüleriyle ilgili devlet dairelerinin yönetim sorumluluğunu da taşır. Bakanlığın yetkisini kullandığı görevler şunlardır:

- “
- Programları, standartları ve ihtiyaçları belirlemek,
 - Ders kitaplarını onaylamak,
 - Bölge ve belediyeye ait okullara kılavuzluk yapmak, finansal yardımda bulunmak,
 - Üniversite ve fakültelerin kurulmasına izin vermek,
 - Özellikle üniversiteler, meslek yüksekokulları ve teknik yüksekokullar olmak üzere millî eğitim müesseselerini işletmek,
 - Özel yüksek öğretim kurumlarının genel denetimini sağlamak,
 - Özel okulların kurulmasını düzenlemek,
 - Araştırmalar yapmak ve yerel eğitim kurumlarına, gerektiğinde düzenleyici nitelikte genelgeler yayınlamak,”¹²⁰

Bölge Eğitim Kurulları, üst orta öğretimi, özel eğitim veren okulları ve yaşam boyu öğrenim merkezlerini, kütüphane ve müzeler gibi kültürel ve sosyal eğitim enstitülerini yönetir ve işletir. Özel okullar bölgelerin yetkisi altındadır. Devlete ait olan ilk ve ortaokullar “Bölge (Prefecture) Eğitim Kurulu” tarafından yönetilir. Eğitim Kurulu beş üyeden oluşur. Kurulun, bölgedeki okullardan sorumlu olmak üzere üyeleri tarafından seçilen bir de müdürü bulunmaktadır. Müdür, üyeler tarafından seçildikten sonra atanmak için vali ve Eğitim, Bilim ve Kültür Bakanlığının da onayını almak zorundadır. Belediye, kent, kasaba ve köylerde de Bölge Eğitim Kurulu’nun onayı ve rehberliği altında benzer kurullar oluşturulmaktadır. Özel öğretim kurumları ve liseler de Bölge Eğitim Kurulu’na bağlıdır. Okulların başlıca finans kaynağı devlet ve belediyelerdir.¹²¹ Bölge Eğitim Kurullarının görevleri şunlardır:

- “
- Bölge eğitim müdürünü, Eğitim bakanlığının onayını almak suretiyle atamak,
 - Değişik bölgelerde, öncelikle liseler olmak üzere okulları kurmak ve işletmek,
 - Öğretmenlere sertifika vermek, yerel idarelerin önerileriyle, belediyeye ait ilk ve ortaokullara atama yapmak,

¹²⁰ OECD, “New School Management Approaches: What Works In Innovation In Education Skills”, Organization for Economic Cooperation and Development, Paris, 2001, s.118.

¹²¹ Özen ve diğerleri, a.g.k., s.18.

- Belediyelere eğitim konularında danışmanlık yapmak, finansal destek sağlamak,”¹²²

Belediye Eğitim Kurulları, zorunlu ilk ve orta öğretimin, yerel, kültürel ve sosyal eğitim enstitülerin yönetilmesi ve yürütülmesinden sorumludur. Her belediyede 3 veya 5 üyeden oluşan yerel eğitim kurulu vardır. Bunlar belediye meclisinin onayı ile belediye başkanı tarafından atanırlar.¹²³

Yerel Eğitim Kurullarının sorumlulukları şunlardır:

- “
 - Belediyelerin idaresi altındaki ilk ve ortaokulları işletmek,
 - Bakanlığın onayladığı listeden ilk ve ortaokulların kullanacağı kitapları seçmek,
 - Öğretmenlerin atanması veya görevlerine son verilmesi konusunda bölge eğitim kurullarına önerilerde bulunmak.
 - Yapı-tesis, araç-gereçleri sağlamak ve korumak,
 - Okul (eğitim) personeli seçip görevlendirmek; izin ve gezi (hizmet içi eğitimi) yönergelerini çıkartmak,
 - Ders ve derslikleri örgütlemek, yönetmek ve denetlemek,
 - Öğrenci devam standartlarını izleyip uygulamak,
 - Araç-gereçleri seçmek, kabul etmek ve kullanılmasını sağlamak,
 - Okul takvimi ile tatilleri düzenlenmek,
 - Öğle (okul) yemeği vermek,
 - Danışma ve rehberlik hizmetini kurmak,
 - Öğretim plânlaması ve özel eğitim faaliyetlerini saptamak,”¹²⁴

Her üç öğretim kademesindeki eğitim politikası bir sisteme bağlıdır ve uzlaşmaya dayalı olarak yürütülür. Eğitim bakanlığı, üyeleri bakanlık dışındaki çok sayıdaki uzman içerisinden seçilen ve bakanlıkça atanan 13 kuruldan tavsiye niteliğinde öneriler almaktadır.¹²⁵

¹²² OECD, a.g.k., s.118.

¹²³ OECD, a.g.k., s.118.

¹²⁴ Güvenç, B., Otkan, P., Belek, T., Akarsu, F., Tezerer, S., Özden, M. A., Japon Eğitimi. MEB, İstanbul, 1990, s.13.

¹²⁵ Güvenç ve diğerleri, a.g.k., s.13.

Okul Eğitim Kanunu, sistemin her eğitim kademesinde işleyebilmesi için gerekli olan kuralları içerir. Temel eğitim ve ortaöğretimde okul kademeleri, Amerikan sistemine (6-3-3) paralel olarak organize edilmiştir.¹²⁶

Eğitim Bakanlığı'nca denetlenen yerel, ulusal, ya da özel okul öncesi eğitimi veren anaokulları bulunmaktadır. Günlük bakım merkezleri Okul Eğitimi Yasasında okul olarak sınıflandırılmasalar da, hemen hemen bütün çocuklar anaokulları ya da günlük bakım merkezlerinde en az bir yıllık okul öncesi eğitim alırlar.¹²⁷

Altı yıl olan ilköğretim okullarına (Shogakko) 6-11 yaşlarındaki çocuklar devam etmektedir. Japonca ve sosyal bilgiler esas, aritmetik, ahlâk, sağlık, beden eğitimi, tabiat bilgisi ve resim de önemli derslerden sayılır. Özel olarak Japon geleneğine dayalı olanlar; görgü, çiçek düzenleme sanatı, çay adabı ve festivallere katılma dersleridir. İlkokullarda, sağlık ve beden eğitimi, önemli eğitim konuları haline gelmiştir. Sağlık eğitimiyle ilgili pek çok materyal yayımlanıp dağıtılmıştır. Okulların büyük bir kısmı sağlık komiteleri kurmuşlar ve daha çok sayıda okul hemşiresi sağlamaya çalışmışlardır.¹²⁸

Ortaöğretim, 3 yıllık alt orta dereceli okullar (ortaokul) ile üst orta dereceli okullar (lise) olmak üzere ikiye ayrılır. 3 yıllık ortaokul (Chugakko) bu, Amerika'daki ortaöğretim birinci kademeye denktir. Bu okullarda haftada 32 saat ders okutulur; bunun 26 saati mecburî derslere ayrılır, altı saati yabancı dile, meslekî derslere veya serbest çalışmalara tahsis edilir.¹²⁹

Liselerde genel akademik hazırlık ve özel meslekî hazırlık olmak üzere başlıca iki çeşit program uygulanmaktadır. Öğrencilerin üçte-ikisi genel program, üçte-biri meslek programlarını izlerler. Mesleğe yönelten özel programların tarım, endüstri, ticaret ve ev sanatları gibi ana dalları vardır.¹³⁰

¹²⁶ A.g.k., s.10.

¹²⁷ Kazuo, a.g.k., s.5.

¹²⁸ Cramer, J.F., Browne, G.S., "Millî Eğitim Sistemleri Üzerinde Mukayeseli bir İnceleme", (Çev. F. Oğuzkan), İstanbul, 1974, s.493.

¹²⁹ Cramer, J.F., Browne, G.S, a.g.k., s.496.

¹³⁰ Güvenç, B., Japon Kültürü, İstanbul, 2001, s.337.

Yükseköğrenim kurumlarının başlıca dört çeşidi vardır. Bunlar, Üniversiteler (4 yıllık), Mezuniyet (lisans) üstü yüksek araştırma enstitüleri, Küçük (ara) kolejler (2 yıllık), Teknoloji kolejleridir. Üniversiteye bağlı fakültelerde normal ve yaygın olarak 4 yıllık lisans programı uygulanır. Yalnız tıp ve diş hekimliği 6 yıldır. Son yirmi yılda, lise öğreniminin herkese açılması sonunda, yükseköğrenim yapmak isteyen öğrenci sayılarında büyük bir patlama olmuştur.¹³¹ Okul çağındaki çocuklar için özel öneme sahip olan bir diğer kurum ise her yerde bulunan ve veliler tarafından finanse edilen, devlet okullarını destekleyen **Juku** olarak isimlendirilen özel kuruluşlardır. Hükümete göre Jukular sağlıklı değildir, ancak aileler için önemli olan eğitim ihtiyacını karşılıyor görünmektedir.¹³²

Japon eğitim felsefesine göre, Japon halkı yaşam boyu eğitilmelidir. Bu eğitim, yaygın eğitimle sağlanmaktadır. Bu eğitim hem resmî hem de özel kuruluşlar tarafından verilmelidir. Halk evleri, gençlik merkezleri, çocuklar için tabiat merkezleri, müzeler, kütüphaneler, beden eğitimi ve eğlence merkezleri yaygın eğitim faaliyetlerini düzenleyen önemli kuruluşlardır. Bunların içerisinde halk evleri farklı bir yere sahiptir. Belediyelerin birçoğunda bulunan halk evleri, bireylerin kültür düzeylerini yükseltecek çeşitli eğitim faaliyetleri düzenlemektedir.¹³³

Japonya “okul yöneticisi” nin geleneksel rolünü “okul işletmecisi”ne doğru kaydırmaya çalışmaktadır. Japonya’da müdürler bir öğretim programının müdüründen ziyâde, birer yöneticisi olarak görülmektedirler. Japon müdür, bir liderden çok, birincil sorumluluğu okulun uyumlu bir şekilde yaşamını sürdürmesini sağlamak olan bir koordinatördür. Bu yüzden çatışmayı engelleme, müdürün başlıca görevlerindendir. Müdürler kişilere performanslarını artırmaları veya belirli profesyonel amaçlara ulaşmaları konusunda baskı yapmazlar. Genel inanış, toplumun mükemmelliğe ulaşmasının müdürün eğitim ve öğretime uygun bir ortam yaratmasına bağlı olduğu yönündedir. Bunun yanında müdürün bulunduğu konum öğretmenlere kendi uzmanlıklarını geliştirip sunmaları için olanak sağlarken, diğer eğitim üyelerine meslektaşları ile güçlü bağlar kurmalarını teşvik etmektedir. Japon müdürler, Amerikan müdürlerinin aksine, öğretim konularına çok büyük vakit ayırmamaktadırlar. Bunun yerine, idarî detaylar, bir okul işletmenin politikası ve eğitimsel konuların üzerinde önemle durmaktadırlar. Müdürlerin, okullardaki öğretim

¹³¹ Güvenç, a.g.k., s.340.

¹³² Uçar, R., “Japon Eğitim Sistemi Üzerine Bir İnceleme ve Çeşitli Açılardan Türk Eğitim Sistemi İle Karşılaştırılması”, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fak. Dergisi, Sayı.1, Van, 2004, s.14.

¹³³ Uçar, a.g.m., s.15.

programı ve pedagoji hakkında alınacak kararlarda aktif bir rol oynamasını beklemektedirler. Her ne kadar eğitimciler müdürlük makamıyla ödüllendirilmeden önce yılların deneyimi gerekse de, idarî konumlara geldiklerinde o uzmanlıklar çok gerilerde bırakılmaktadır.¹³⁴ Öğretmenlerin gözünde, müdürler çalışanlardan uzak, eğitim kurullarına, sınıf öğretmenlerine olduğundan daha yakındır. Öğretmenlikten yöneticiliğe geçiş Japon okullarında güçlü bir sembolik anlama sahiptir. Birçok yönetici ve öğretmene göre birey terfi kabul edip, çalışma ortamını müdürün odasına taşıdığında öğretmenlikten yöneticiliğe doğru bir geçiş yaşamaktadır.¹³⁵

Japonya’da okul müdürleri, öğretmenlik deneyimleri esas alınarak atandıklarından dolayı öğretmenlerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerine de araştırmada yer verilmesi gereği duyulmuştur. II. Dünya Savaşı’ndan sonra Japon Eğitim Reform Komitesi ABD’li eğitimcilerin önerileri doğrultusunda “öğretmen yetiştirme” faaliyetlerini üniversite sisteminin bir parçası haline getirmiştir. Akademik unsurlarla bu şekilde güçlendirilme, programa yüksek ilimlerin dahil edilmesi ve ayrıca programların merkezî hükümet tarafından doğrudan kontrol edilmesi, daha serbest ve güçlü bir eğitimin gerçekleşmesine neden olmuştur.¹³⁶

Bugün Japonya’da 65 eğitim fakültesi bulunmaktadır. Bunların 58’i devlet üniversitesi, 7’si özel kuruluştur. Bu fakülteler aslında ilk ve ortaokul öğretmeni yetiştirmekte ve her yıl yaklaşık 31.000 öğretmen adayı mezun vermektedir.¹³⁷ Yaşam boyu istihdam politikasının gereği olarak bölge ve yerel eğitim kurullarının öğretmenlerin seçiminde oldukça dikkatli davrandıkları görülmektedir.¹³⁸ Okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve liselere ilişkin öğretmenlik sertifikaları değişik yasal ihtiyaçlara göre düzenlenmektedir. Okul öncesi, ilkokul ve ortaokul öğretmenleri için gerekli olan temel niteliklerin üst standardı fakülte diplomasına sahip olmak, düşük standardı ise üniversite ya da diğer orta öğretim sonrası eğitim kurumlarından 2 yıllık diploma derecesine (62 kredi) sahip olmaktır. Aynı şekilde lise öğretmenleri için, üst standart yüksek lisans diploması, düşük standart ise fakülte diploması olarak belirlenmiştir. Ancak şu anda bütün kademelerde, üst standart diplomalar tercih edilmektedir. Öğretmenlik diploması için gerekli nitelikler

¹³⁴ Bjork, a.g.k., s.5.

¹³⁵ A.g.k., s.8.

¹³⁶ Özen ve diğerleri, a.g.k., s.30.

¹³⁷ A.g.k., s.30.

¹³⁸ A.g.k., s.31.

kanunla belirlenmiş olmakla birlikte bölge eğitim kurulu tarafından bunlara başka nitelikler ilâve edilebilmektedir.¹³⁹

İlk ve alt ortaokulları için birinci sınıf sertifikası üniversite mezuniyetini gerektirir; üst ortaokulları için ek olarak yüksek öğretimde bir senelik bir eğitim daha ya da master derecesi gereklidir. İkinci sınıf sertifika için, ilk ve alt ortaokul öğretmenliğinde küçük kolej eğitimi, üst ortaokul öğretmenliğinde ise üniversite mezuniyeti gerekmektedir¹⁴⁰. İlkokul öğretmenlerinin çoğu dört yıllık millî üniversitelerde, ortaokul öğretmenleri dört yıllık millî, devlet veya özel üniversitelerde öğrenim görmüşlerdir. Öğretmenlerin çoğunluğu sadece üniversite mezuniyet diplomasına sahip olsalar da, ortaokul düzeyindeki birinci sınıf sertifikaya sahip olanların sayısı artmaktadır.¹⁴¹

Öğretim kadrosunu terfi ettirmek amacıyla, Eğitim Personeli Eğitimi Konseyi 1987 yılında, öğretmenlik sertifikalarının 3 sınıfa ayrılmasını tavsiye etmiştir. Bunlar; başlangıç, standart ve ileri düzeylerdir. Başlangıç seviyesinin 15 sene geçerli olması önerilmiş, bu sertifikaya sahip olan öğretmenden Standart Sertifika için yeterli olması beklenilmiştir. Öğretmenlik mesleğine girmeye hak kazanan adaylar ömür boyu hizmet vermeyi üstlenirler. Bütün devlet sektörleri ve özel şirket hizmetlerinin birçoğunda olduğu gibi öğretmenler de kıdeme dayalı olarak terfi ederler. Performansa dayalı kıdem artışı uygun bir görüş olarak kabul edilmemektedir. Görevden azledilme ise son derece az görülür ve normal olarak sadece ahlâk dışı davranışlarda uygulanır. Okul müdürleri, öğretmenlerin atanmaları, işten çıkarılmaları ve kariyer gelişimleri ile ilgili eğitim kuruluna görüşlerini sunabilirler.¹⁴²

Eğitim bakanlığının rehberliğinde bölge ve belediye eğitim kurumları her seviyede devlet okulu öğretmenleri için hizmet içi eğitim sunmaktadırlar. Eğitim merkezinde gerçekleştirilen bu eğitim, eğitim araştırmaları fırsatı yanı sıra danışmanlık hizmeti de vermektedir. 47 bölge ve 10 belediyenin her biri yıl boyunca çeşitli kademelerdeki öğretmenlerin hizmet içi eğitimlerini karşılamaktadır. Resmî okullarda çalışan kamu görevlisi öğretmenler, 4 çeşit hizmet içi eğitimden yararlanabilirler. Bu eğitimler:

¹³⁹ A.g.k., s.30.

¹⁴⁰ Kazuo, a.g.k., s.20.

¹⁴¹ A.g.k., s.20.

¹⁴² A.g.k., s.21.

- “
- Bakanlık aracılığı ile üniversitelerde sağlanan lisans ve lisansüstü eğitim programları,
 - Bakanlığın Ulusal Eğitim Merkezi'nde açılan kursları,
 - İl eğitim kurullarının açtığı kurs ve seminerler
 - Bakanlığın sağladığı araştırma bursları.”¹⁴³

Eğitim Merkezlerinde, bölüm başkanları, müdür yardımcıları ve müdürler için hizmet içi eğitim programları vardır. Özellikle görevlerinin birinci yılında olan okul müdürlerine yönelik çalışmalar yürütülmektedir. Yöneticilerden hizmet içi eğitim çalışmalarına yılda 4-8 gün katılmaları beklenilir. Tipik bir eğitim, konferans, tartışma ve örnek olay incelemelerinden oluşmaktadır. Sonuç olarak bireysel okullar ve eğitim merkezlerindeki hizmet içi eğitim programları, yoğun olarak teşvik edilmekte ve başarılı sonuçlar elde edilmektedir. Eğitim kurulu tarafından hazırlanan birçok eğitim kurslarının yanında, Müdürler Birliği de kendi eğitimlerini organize etmektedirler.¹⁴⁴

Japonya'da okul yöneticiliğine yükselme, yükselmeden önceki işin daha üst bir aşaması olarak değil, önceki işe ara verme olarak görülmektedir. Öğretmenler, öğretmenlik ile müdürlük arasındaki bu sınırı geçerken, meslekî kimliklerini kültürün beklentilerine uygun olarak yeniden yapılandırarak bir kurumun lideri görevini üstlenirler¹⁴⁵. Müdürlüğe ve müdür yardımcılığına yükselme kararları bölge eğitim kurulunca verilmektedir. Bütün öğretmenler ve yönetici personel, yerel eğitim kurullarınca yürütülen değerlendirme sürecinden geçerek yönetici olurlar. Aslında öncelikli olarak değerlendirme okul müdürüne aittir, son değerlendirme, yerel eğitim kurulunca yapılır. Yerel eğitim kurulları, zorunlu eğitim sisteminde öğretmenlerin görevlerini denetler ve bölge eğitim kurullarına öğretmenlerin atanmaları, işten çıkarılmaları ve kariyer gelişimleri ile ilgili güvenilir raporlar hazırlarlar.¹⁴⁶

Öğretmenlerin bölüm başkanlığı ya da müdürlük gibi yönetim pozisyonlarını yürütebilmeleri için bölge eğitim kurulu tarafından verilen bir sınavdan geçmeleri gerekir. Eğitim kurulunca atanmalarından dolayı, müdürlerin özel eğitim almaları zorunlu değildir.

¹⁴³ Shimahara, N., Teacher Education in Japan Windows on Japanese Education, Editör: Beauchamp, Edward R., Londra, 1991, s.271.

¹⁴⁴ Shimahara, a.g.k., s.217.

¹⁴⁵ Bjork, a.g.k., s.7.

¹⁴⁶ OECD, a.g.k., s.119.

Müdürlük, müdür yardımcılığı ve bölge eğitim kurullarının çalışanları gibi yönetim pozisyonları için öğretmenlikten başka bir sertifikaya gerek duyulmamaktadır. Yöneticiliğe atanmada deneyim, temel ölçüt olarak kabul edildiğinden, özellikle liselerde müdürlük ataması ancak öğretmenin emeklilik yaşına yakın dönemlerde olabilmektedir. Reform adımları doğrultusunda okulların bireysel otoritelerini genişletmek ve müdürlerin liderlik özelliklerini geliştirmek ön plana çıkmıştır. Yapılan bir düzenleme ile 2000 yılına kadar, müdürlerin ve müdür yardımcılarının Eğitim Personeli Sertifikası'na sahip olmaları koşulu getirilmişti. Ancak, Okul Eğitimi Yasası'ndaki kısmî düzeltme sonucunda kişilerin bu sertifika olmadan da müdür ve müdür yardımcılığı görevlerine atanabilmelerini sağlamıştır.¹⁴⁷

3.3.3. Almanya'da Eğitim Sistemi ve Yöneticiliği

Almanya eğitim sistemi, Avrupa'nın en yüksek standartlarında sahip olduğu eğitim kalitesiyle sosyal devlet anlayışını yansıtan parasız eğitim sistemine dayalıdır. Almanya'da eğitim, federal devletin değil, eyaletlerin yetkisine tabidir. Bu yüzden her eyalette birbirinden farklı uygulamalar görülebilir. Ancak gerçekte temel konularda farklılıklardan çok uyumluluk vardır. Almanya, Türkiye'den farklı olarak ABD ve Avustralya gibi federal yapılı bir devlettir. Bu çerçevede ülkedeki 17 eyalette birbirinden farklı düzenlemelerle karşılaşılır. Ancak nihaî olarak bu federal düzenlemelerin yakından incelendiğinde birbirinden çok büyük farklılıklar içermediğini görürsünüz.¹⁴⁸

Federal Almanya'da eğitim kurumlarının, en küçük yerleşim birimlerine kadar yaygınlaştırılmış olması ve bu birimlerin şehir merkezlerine yakınlığı, kışı sert geçen bu ülkede eğitim sisteminin doğal etkenlerden daha az etkilenmesini sağlamaktadır. Federal Almanya Cumhuriyeti'nde federal bir eğitim ve kültür politikası uygulanmaktadır. Bu federal yapı, “İkinci Reich” (1871–1918) ile başlayıp “Weimar Cumhuriyeti” (1919 1933) ile devam eden eski geleneğe bağlı bulunmaktadır. Üçüncü Reich (1933-1945) da, yani Nasyonal Sosyalizm döneminde, merkeziyetçi bir eğitim ve kültür politikasına geçilmiştir. Üçüncü Reich 1945'te sona erince, İşgal Kuvvetleri Kontrol Konseyi Almanların yeniden eğitilmesi işini de ele almıştı. Bu yönde yapılan değişikliklerin ilki, Üçüncü Reich

¹⁴⁷ OECD, a.g.k., s.116.

¹⁴⁸ Aytaç, K., Federal Almanya Cumhuriyeti'nde Okul Sistemi, Anlara, 1999, s.17.

döneminde Almanya’da eğitim ve kültür alanında gerçekleştirilen merkeziyetçiliğin, 1 Nolu Kontrol Konseyi Yasası ile yürürlükten kaldırılması yönünde olmuştur. İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra kurulan Federal Almanya Cumhuriyeti’nde ise, tek tip okul sistemi kurulmuştur. 1990’da Demokratik Almanya Cumhuriyeti’nin Federal Almanya Cumhuriyeti’ne katılımı ile bugün Federal Almanya Cumhuriyeti’nde 16 eyalette, 16 ayrı okul sistemi mevcuttur.¹⁴⁹

Federal Almanya Cumhuriyeti, 8.5.1945 tarihli Anayasasına göre demokratik bir hukuk, sosyal ve federal devlettir. Federal bir devlet olduğundan dolayıdır ki, federal Anayasa, eğitim ve kültür konularıyla ilgili çok az hükümlere yer vermiştir. Eğitim sistemi ve yönetim yapısı ile ilgili esas hükümler, her eyaletin kendi yasalarında yer almaktadır. Okul örgütünün yönetim işi, eyaletlere ve okul çeşitlerine göre farklılıklar göstermekle birlikte, genellikle üç kademeli sistem içinde yürütülmektedir.

- “
1. Üst düzeyde, Eğitim ve Kültür Bakanlıkları,
 2. Orta düzey olarak yerel yönetimlere bağlı “Okul Büroları” (Schulabteilung) veya müstakil olan “Okul Daireleri” (Schulamt),
 3. Alt düzey ilçe ve köylerdeki Okul Daireleri.”¹⁵⁰

Bazı eyaletlerde yönetim iki düzeyde gerçekleştirilir. Bu gibi yerlerde orta veya alt düzey mevcut değildir. Federal Almanya Cumhuriyeti’nin federal yapısının gereği olarak, okul teşkilâtlarının yetkilileri, 1949 tarihli Anayasanın 30. maddesi uyarınca eyaletlerdir. Tüm okul teşkilâtı, anayasaya ve eyalet yasalarına göre devletin denetimi altındadır. Bu durum özellikle okullar, yüksekokullar, yetişkin eğitimi ile olgunlaşma eğitimi alanları için geçerlidir. Okul sisteminde bir ortak ya da benzer temel yapı, Almanya Federal Cumhuriyeti’nin Eyaletleri Arasında Okul İşlerinde Birlik Sağlama Anlaşması (1971 tarihli Hamburg Anlaşması) ile güvence altına alınmıştır. Eyaletler, bu anlaşma ile okula gitme zorunluluğu, örgütlenme biçimleri, sınavların tanınması gibi konularda bağlayıcı düzenlemeler kararlaştırmışlardır.¹⁵¹

Almanya’nın en büyük eyaleti olan Bavyera eyaletinde, okul yönetimi yapılar, formlar, uygulamalar, eyalet tarafından belirlenmektedir. Özel okullar, devlet okulları için

¹⁴⁹ Demirel, a.g.k., s.94.

¹⁵⁰ Aytaç, K., a.g.k., s.37.

¹⁵¹ BMBF, İşte Almanya, Federal Hükümet’in Basın ve Enformasyon Dairesi, Berlin, 1998, s.9.

geçerli olan kurallara uymak durumundadır. Eyalet okullarındaki profesyonel çalışanların maaşları eyalet tarafından, belediye okullarının ise şehir tarafından karşılanmaktadır. Her eyalette kendine özgü kurulan okul sistemleri nedeniyle, başlangıçta bir okul karmaşası ortaya çıkmıştır. Eyaletler arasında baş gösteren bu karmaşayı ortadan kaldırmak, okullar arasında koordinasyon ve birlik sağlamak için eyaletler arası bir dizi kurullar oluşturulmuş, bu yolla farklılıklar içinde, birlik sağlayıcı imkânlar sağlanmıştır.¹⁵²

Federal anayasa kabul edilmeden önce, Amerikan, Sovyet, İngiliz ve Fransız işgal bölgesi Eğitim ve Kültür Bakanları (Kultusminister), okullar arasında koordinasyon sağlayıcı çalışmalar yapmak üzere, 1948'den itibaren toplanmaya başlamıştır. Federal Almanya Cumhuriyeti'ndeki Eğitim ve Kültür Bakanları Sürekli Konferansı (KMK), işte bu toplantıları temsil etmektedir. Bu kuruluş bugüne kadar aldığı kararlar ve yaptığı tavsiyelerle, eğitim ve öğretim konularında, eyaletler arasında birlik sağlayıcı nitelikte, önemli önerilerde bulunmuştur. KMK, tüm eyaletlerde okul sistemlerinin ortak temellere dayandırılması ve genel bilgiler veren okulları bitirme belgelerinin karşılıklı olarak tanınması için bazı ek kararlar almıştır. Bu kararlar, liselerde üst kademenin yeniden düzenlenmesi, lise bitirme sınavlarındaki talepler arasında bir uyum sağlanması, entegre okullarda verilen bitirme diplomalarının karşılıklı olarak tanınması gibi hususları öngörmektedir. KMK çerçevesindeki işbirliği, birçok alanda okul sistemlerinin aynı yönde ve birbirine benzer bir gelişme sağlamasını mümkün kılmıştır.¹⁵³

1953 – 1965 yılları arasında faaliyet gösteren Alman Eğitim ve Öğretim Teşkilâtı Komisyonu, Federal İçişleri Bakanlığı ile KMK arasında varılan bir anlaşma üzerine kurulmuştur. Bu komisyonun görevi, Alman eğitim ve öğretim sistemini izlemek ve modernleştirilmesi için önerilerde bulunmaktır. Alman Eğitim Konseyi 1965 yılında o zamanki 11 eyaletin hükümetleri tarafından kurulmuştur. Görevi; eğitim politikası ile ilgili meseleleri değerlendirmek ve öneriler hazırlamaktır. Bu konsey, kendi içerisinde “Eğitim Komisyonu” ile “Hükümet Komisyonu”ndan oluşmaktaydı. Konsey ayrıca, okulların ihtiyaçları ile gelişimlerinin plânlanması, okul kuruluş sisteminin gelecekteki şeklinin

¹⁵² Hausman, D.C., Boyd, W.L., “School Administration in the Federal Republic of Germany and Its Implications for the United States”, Annual Meeting of the University Council for Educational Administration, Berlin, 1994, s.9.

¹⁵³ BMBF., a.g.k., s.467.

tespit edilmesi gibi konularda çalışmış ve bir dizi öneriler hazırlamıştır. Bunlar arasında en önemli olanı Federal Eğitim, Bilim, Araştırma ve Teknoloji Bakanlığı'nın kurulmasıdır.¹⁵⁴

Federal Eğitim, Bilim, Araştırma ve Teknoloji Bakanlığı (BMBF), 1994-1998 hükümet döneminde, iki ayrı bakanlığın birleşmesi suretiyle, yani Eğitim ve Bilim Bakanlığı (Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft) ile Araştırma ve Teknoloji Bakanlığının (Bundesministerium für Forschung und Technologie) birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. BMBF, başlıca şu gibi görevleri yerine getirmektedir:

- “ ■ Eğitim planlaması,
- Okullarda model denemelerinin desteklenmesi,
- Meslekî öğretim ile yüksek öğretimin desteklenmesi,
- Yüksek yetenekli öğrencilerin desteklenmesi.”¹⁵⁵

Federal anayasa, eğitim planlaması, yükseköğretim ile bilimsel araştırmaların desteklenmesi meselelerini federal hükümet ile eyaletlerin ortak bir görevi olarak kabul etmektedir. İşte bu amaçlara yönelik çalışmalar yapmak üzere, 1970’de, Federal Hükümet ile Eyaletlerin Eğitim Plânlanması ve Araştırmalarının Desteklenmesi Komisyonu(BLK) kurulmuştur. Bu komisyonun kararları, eyaletler için bağlayıcı bir nitelik taşımaktadır. Bu komisyon tarafından hazırlanan “Toplu Eğitim Plânı” daha önce Alman Eğitim Konseyi tarafından hazırlanmış olan “Okul Sisteminin Kuruluş Plânı”na (1970) somut bir şekil kazandırmıştır. Ancak, siyasî anlaşmazlıklar ve ekonomik yetersizlikler, bu plânda öngörülen reformların uygulanmasına imkan vermediyse de bu plân, diğer yandan, Alman okullarının bugünkü kuruluş sistemine, damgasını vurmuş bulunmaktadır.¹⁵⁶

Okulların kuruluşu, amacı, işleyişi, eğitim ve öğretimin muhtevası, denetimi gibi diğer bütün hususların belirlenmesi mevcut 16 eyaletin kendi yetkisi dâhilindedir. Nitekim her eyalet, çıkardığı kendi okul yasaları ile, okul kademelerini kendilerine özgü olarak belirlemişlerdir. O sebeptendir ki, bugün Federal Almanya’da tek tip bir okul sistemi değil, 16 ayrı okul sistemi mevcuttur. Bir birlik içinde çokluk söz konusudur.¹⁵⁷

¹⁵⁴ Hausman, D.C., Boyd, W.L., a.g.m., s.12.

¹⁵⁵ A.g.k., s.13.

¹⁵⁶ A.g.k., s.14.

¹⁵⁷ Aytaç, a.g.k., s.17.

Zorunlu eğitim çağına gelmemiş çocuklara yönelik olan okulöncesi eğitim kurumları içinde en yaygın olanı “kintergarten” adındaki anaokullarıdır. 3–6 yaş grubundaki çocukların bakım ve eğitimlerinin üstlenildiği bu kurumlarda aile eğitimini tamamlayan bir eğitim gerçekleştirilir. Okulöncesi eğitimin amacı, çocuklara, düzeylerine uygun belirli bilgileri öğretmek yanında, onların bedensel, zihinsel ve toplumsal yeteneklerini bir bütün olarak geliştirmek, böylece onlara fırsat eşitliği sağlayıcı ve temel becerileri kazandırıcı bir eğitim vermektir. Okulöncesi eğitim kurumlarında özellikle çocuğun dilini geliştirme ve oyun yoluyla onu toplumsallaştırma eğitimsel çalışmaların başında gelmektedir. Devletin denetimi ve malî desteği altında görev yapan okulöncesi eğitim kurumlarının dörtte üçü bağımsız kuruluşlar (kiliseler, yardım dernekleri, özel kişi ya da kuruluşlar), dörtte biri de yerel yönetimler (belediyeler) tarafından yönetilmektedir. Çoğu yarı zamanlı, bir bölümü de tam zamanlı olarak çalışan okulöncesi eğitim kurumlarının paralı ve parasız olanları vardır.¹⁵⁸ Almanya'da bu okullar, genellikle dinî kurumlar (kiliseler) tarafından açılmaktadır. Ayrıca bu ülkede yeterli olgunluğa erişmemiş ve engelli görülen yabancı çocuklar ilköğretime başlatılmayıp okul öncesine gönderilmektedir. Ancak, Alman çocuklarına bu kurumlara girme önceliği tanındığı için yabancı çocuklarda yer sıkıntısı çekmektedir. Bu da, Alman eğitim sistemini olumsuz etkilemektedir.¹⁵⁹

Bütün eyaletlerde tüm öğrenciler için zorunlu olan eğitim basamağı, ilköğretim kurumlarıdır(Hauptschule). Çocuklar altı yaşında “Grundschule” adı verilen bir temel okula giderler. Bu okullar genellikle dört yıl, Berlin ve Brandenburg’da ise altı yıl sürer. Genel olarak 18 yaşına dek süren zorunlu eğitim, ilköğretim ve ortaöğretim basamaklarındaki okullarda gerçekleştirilir. Buna göre zorunlu eğitim 9–12 yıl arasında olup eyaletlere göre değişiklik göstermektedir. İlkokuldan sonra, öğrenciler ilgi, yetenek ve başarılarına göre ortaöğretimin birinci basamağındaki okullardan birine devam ederler. Öğrencilerin bu okullardan hangisine devam edeceklerine, genel yetenek düzeyleri, ilgi ve başarı durumları ile matematik, almanca, ve hayat bilgisi derslerindeki başarılarına göre, dördüncü (son) sınıfın ilk yarısı sonunda sınıf öğretmeni ve okul müdürü tarafından karar verilir. Üstün başarılı öğrenciler, akademik öğrenime hazırlayan liseye (Gymnasium); orta düzeyde başarılı öğrenciler nitelikli bir meslekî eğitime hazırlayan ortaokula (Realschule) ve başarı

¹⁵⁸ Sözer, E., Üç Avrupa Ülkesinde Eğitim: Almanya, Danimarka ve Fransa Eğitim Sistemleri, Eskişehir, 1997, s.5.

¹⁵⁹ Kanat, Ö., Türk-Alman Genel Eğitim Sistemlerinin Karşılaştırılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2005, s. 126-127.

düzeyi düşük öğrenciler de alt düzeydeki meslek okullarına hazırlayıcı bir eğitim veren temel eğitim okuluna (Hauptschule) yönlendirilir. Velinin, okulun kararına karşı çıkma hakkı vardır. Çocuğunu, okulun uygun gördüğü okuldan başka bir okula gönderebilir. Ancak bu durumda, öğrencinin hangi okul türüne daha uygun olduğuna, belirli bir deneme süresinden sonra bağımsız bir komisyon karar verir. Alman eğitim sisteminde, ilköğretim okullarının, en küçük yerleşim birimlerine kadar yaygınlaştırılmış olması ve kurumlarda hemen hemen aynı kalitede eğitimin verilmesi, Alman eğitim sistemini olumlu etkilemektedir.¹⁶⁰

Öğrencilerin, ilkokulu bitirdikten sonra ne tür bir ortaöğretim kurumuna devam edeceklerinin belirlenmesi konusunda eyaletlere göre farklı uygulamalar vardır. Ancak, beşinci ve onuncu sınıflar arasındaki dönemi kapsayan bu eğitim basamağında genel olarak üç ayrı okul türü bulunmaktadır. Bunlar: Hauptschule (Temel Eğitim Okulu), Realschule (Ortaokul) ve Gymnasium (Lise)'dir. Ayrıca, kimi eyaletlerde bu üç okul türünün program ve uygulamalarını ve aynı bitirme derecelerini içeren Gesamtschule (Çok Programlı Okul) adıyla bir dördüncü türü daha vardır. Alman eğitim sisteminde ortaöğretim kademesinin ikiye ayrılması, birinci basamakta genel öğretim kurumlarının, ikincisinde ise, hem genel hem de meslekî kurumların faaliyet göstermesi ve ayrıca yönlendirmenin zorunlu süreç içerisinde yer alması, Alman eğitim sistemini olumlu etkilemektedir. Ancak, yönlendirmenin 5. ve 6. sınıflarda ortaöğretimdeki yönlendirme basamağında (Orientierungsstufe), yani erken yaşlarda olması, çocukların gelecekleri hakkında önemli karar verebilmelerini güçleştirdiği için, Alman eğitim sistemini olumsuz etkilediği belirtilmektedir. Alman eğitim sisteminde, ortaöğretimin ikinci basamağında başlayan meslekî eğitimin, Almanya'nın bir endüstri ülkesi olmasında önemli bir rolü vardır. Ayrıca bu ülkede meslek eğitiminden sorumlu bir bakanlığın olması, 12 yıllık zorunlu eğitimin son 3-3.5 yılının zorunlu meslek eğitime ayrılması, Almanya'nın meslekî eğitime verdiği önemi göstermektedir. Bu ülkede genel ortaöğretim kurumları, meslekî eğitimle yükseköğretim kurumlarının temelini oluşturmaktadır. Ayrı bir program uygulayan Gymnasium'lar da bilim ve araştırmaya ağırlık veren yüksek öğretim kurumlarının alt yapısını oluşturmaktadır.¹⁶¹

¹⁶⁰ Özdemir, S., Yalın, H.İ., Öğretmenlik Mesleğine Giriş, Ankara, 2000, s.41-43.

¹⁶¹ Yılmaz, Y.K., Meslekî Eğitim Merkezleri ile Alternatif Modellerin Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2003, s.11.

Tamamen üniversite ve akademik eğitime yönelik bir temel eğitim sunan lise (gymnasium), eğitim düzeyi ilköğretim sonrası en zor olan okuldur. Eğitim süresi dokuz yıldır. Gymnasium'u bitiren öğrencilerin Abitur(lise bitirme) sertifikası sınavına girmeleri gerekmektedir. Ancak bu sınavı başarıyla verip Abitur sertifikasını alan öğrenciler üniversiteye girme hakkına sahip olabilmektedirler. Ortaöğretimin ikinci basamağındaki beşinci ve onuncu sınıflar arasındaki aşamalar ile ikinci basamağındaki on birinci ve on üçüncü sınıflar arasındaki aşamaları içinde bulunduran bir eğitim kurumudur. İlkokuldan üstün başarılı öğrencilerin alındıkları bu okulda, beşinci ve altıncı sınıflar yönlendirme ve deneme sınıfları olup, bu sınıflarda yeterli başarı gösteremeyen öğrenciler ortaokula (Realschule) ya da Temel Eğitim Okuluna (Hauptschule) gönderilir. Onuncu sınıfın sonunda, gerekli başarı düzeyine ulaşabilmiş öğrenciler Gymnasium'un ikinci basamağına devam ederler, ulaşamayanlar ise tam ya da yarı zamanlı meslekî eğitim okullarına gidebilirler.¹⁶²

Çok programlı okulda (Gesamtschule), çocuklar beşinci sınıftan onuncu sınıfa kadar eğitilirler. Bazı entegre okulların üst kademesi de vardır. Bu kademedeki sınıflar, aynı liselerin üst sınıfları gibi düzenlenmiştir. “Kooperative Gesamtschule” adı verilen karma okullarda Hauptschule (esas okul), Realschule (ortaokul), ve Gymnasium (lise) gerek pedagojik gerekse örgütsel bakımdan bir aradadır, entegre karma okullarda ise bunlar bir pedagojik, bir de örgütsel birim oluştururlar. Entegre okullarda derslerin bir bölümünde (matematik, ilk yabancı dil, Almanca, kimya, fizik) öğretim, yedinci sınıftan itibaren derslere göre en az iki farklı düzeyde kurslar halinde yapılır.¹⁶³

Almanya'daki yükseköğretim kurumları, teknoloji enstitüleri, mühendislik okulları, üniversiteler, devlet teknoloji kolejleri, kiliselerin denetimlerindeki kolejler; spor, müzik ve güzel sanatlar akademileri, pedagoji enstitüleri vb. okullardan oluşmaktadır. Yüksekokullar (özellikle kilise yüksekokulları, Federal Ordu yüksekokulları, birkaç özel yüksekokul ve devletin idarî bilimler yüksekokulu hariç) eyalet kuruluşlarıdır. Yüksekokulların büyütülmesi, yeniden yapımı ve finansmanı ile ilgili çerçeve planlamasında federal devlet ile eyaletler işbirliği yaparlar. Özellikle gelecekteki görevler için federal devlet ve eyaletler tarafından Eğitim Plânlama ve Araştırma Teşvik Komisyonu kurulmuştur. Federal devlet ve eyaletler bu çerçeve içinde eğitimin bütün alanlarındaki model denemelerini beraberce

¹⁶² <http://egitim.milliyet.com.tr/Haber.aspx?HaberNo=3307> (03.05.2008)

¹⁶³ BMBF., a.g.k., s.472.

teşvik ederler. Yüksekokullar özerktir; mevcut yasalar çerçevesinde örgüt yasalarını kendileri hazırlarlar.¹⁶⁴

Almanya’da eyaletlere göre okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarında bazı küçük değişiklikler olmakla birlikte, tipik bir okul müdürünün yerine getirmesi gereken bazı temel görevler vardır. Bu görevlerden birkaçı şunlardır:

- “ 1. Okul lideri aynı zamanda okulda öğretmenliğini de sürdürür.
2. Müdür düzenli okul çalışmalarından ve derslerden sorumlu olduğu gibi, öğretmenlerle birlikte öğrencilerin eğitimi ve zorunlu öğretimin denetiminden de sorumludur; öğretimin akışı ile ilgili bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bu görevlerin yerine getirilmesinde, öğretmenler, pedagojik personel, yöneticiler ve öğretim elemanı olmayan personel üzerinde yetki sahibidir.
3. Müdür okulu dışarıya karşı temsil eder.”¹⁶⁵

Almanya’da okul müdürü seçimi ve yetiştirilmesi için özel çalışmaların olmamasından dolayı müdürlerin kendilerini yönetici olarak görmediği ve aynı eğitim geçmişinden gelen, aynı profesyonellikte olan meslektaşlarının üstü olmalarının sadece bir şans işi olduğunu belirttikleri görülmektedir. Müdürlerin büyük bir çoğunluğu için ise bu pozisyon, örgütsel ve yönetsel konularla ilgili kişisel fikir ve düşüncelerini uygulama fırsatı olarak değerlendirilmektedir. Müdür bütün sorunlar, sorular için en üst otoritedir. Gymnasium ve Realschulen okul müdürleri kendilerini daha çok öğretimsel lider olarak görmekte ve bu görevi üstlenmekte ve çalışanları ve öğretmenleri direkt olarak değerlendirmektedirler. Volkshulen müdürleri, çok sık olmamakla birlikte öğretmenleri denetlemektedirler. Bazı eyaletlerde okul müdürleri, öğretim metodolojisi veya içeriğindeki yeni gelişmeleri okulun çalışma düzenine aktarmaktan sorumludur. Her sınıf seviyesi için bir lider öğretmen görevlendirilir; komite toplantıları, okul kültürü ve okul aktiviteleri ile ilgili en önemli karar mekanizmasıdır. Müdür ve öğretmenler komite kararlarını incelerler. Okul kanununun diğer maddeleri, müdürler ve veliler, okul ve toplum, okul ve bölge merkezi arasındaki formal işlemleri de belirtmiştir. Okulun büyüklüğü ne olursa olsun müdürler derse girmek zorundadır.¹⁶⁶

¹⁶⁴ A.g.k., s.479.

¹⁶⁵ Hausman, Boyd, a.g.m., s.16.

¹⁶⁶ Kolstad, R.K.; Coker, D.R., Kolstad, R.A., “Examining the Excellence of German Schools and Their Teacher Preparation Program”, Education, Number.2, Berlin, 1999, s. 280-284.

Japonya’da olduğu gibi Almanya’daki okul m¼d¼rlerinin yetiştirilmesinde başarılı bir ¼ğretmenlik eğitimi ve deneyiminden sonra y¼neticilik pozisyonlarına gelmektedirler. Bundan ¼t¼r¼ ¼ğretmenlerin hizmet ¼ncesi ve hizmet i¼i eğitimlerine de araştırmada yer verilmesi gereği duyulmuştur. Almanya’da okul y¼neticileri i¼in formal bir sertifika gerekliliği ya da hazırlık programı yoktur. Almanya, olduk¼a saygın bir eğitim sistemine sahip olduğundan ve Amerika’dakinden daha az okul y¼neticisine sahip olduğundan Almanya ile ilgili bilgiler okul y¼netimi i¼in alternatif yapılara ¼nemli ışık tutmaktadır.¹⁶⁷

Almanya’da hizmet ¼ncesi eğitimde, eyaletler arasında farklı uygulamalar olmasına karşın, genel olarak, ¼ğretmen yetiştirme etkinliklerini iki boyutta ele almak uygun olur. Bunlardan birincisi, ¼eřitli y¼ksek ¼ğretim kurumlarında izlenen akademik, meslek¼ ve sanatsal ¼alıřmalardır. Bu ¼alıřmaların ger¼ekleřtirildiđi ¼ğretmen yetiştiren y¼ksek¼ğretim kurumları da ¼niversiteler, ¼ğretmen kolejleri ve eğitim kolejleri ile meslek¼-teknik ve g¼zel sanatlarla ilgili okullardır. İkinci boyutu ise, ¼ğretim yeterliliği kazandırıcı sınıf ortamındaki uygulamalara d¼n¼k etkinlikler oluşturur. Almanya’da okul m¼d¼rleri, ¼ğretmenlik heyetindeki k¼demlere g¼re işe alınmakta; okul liderleri ile ilgili araştırmalar onların ¼ğretim ge¼miřlerinden başlamaktadır. Almanya’da okul y¼neticiliđine aday olan ¼ğretmenler, Gymnasium’dan mezun olmalı; 13. sınıf seviyesini başarıyla bitirmeli ve ¼niversiteye başvurmadan ¼nce okul bitirme sınavını (Abitur) ge¼melidir.¹⁶⁸

¼ğretmen olmak isteyen adayların, lise olgunluk sınavını (abitur) verdikten sonra, yukarıda s¼z¼ edilen bir y¼ksek¼ğretim kurumunu bitirmeleri ve okullardaki ¼ğretim uygulamalarında ¼ng¼r¼len ¼alıřmaları yaparak belirli zamanlarda a¼ılan devlet sınavlarını başarmaları gerekmektedir. Almanya’daki farklı okul kademeleri ve okul tiplerinde ¼ğretmen olmak i¼in ¼ğretmen adayları 6 ile 10 yarıyıl arasında değişen bir y¼ksek¼ğretim g¼rmek zorundadır. Kurumların ¼ğretim s¼relerindeki farklılık, daha ¼ok, ¼zel alan bilgisi kapsamında yer alan ¼ğretim i¼eriđinin yoğunluğundaki farklılıktan ileri gelmektedir. Okul m¼d¼r¼ adayları, ¼ğretmen olmak i¼in eğitimlerinin sonunda Birinci Devlet Sınavı’na girerler; bu sınavdan sonra seminerler ve eğitim okullarında pratik hazırlık hizmeti yaparak (genellikle 24 aylık) bir pedagojik pratik eğitim devresi ge¼irir ve bu devrenin sonunda

¹⁶⁷ Hausman, Boyd, a.g.m., s.17.

¹⁶⁸ A.g.m., s.18.

İkinci Devlet Sınavı'na tâbi tutulurlar. İkinci sınavdan alınan notlar, öğretmenin iş garantisi ve zorunlu olan stajyerlik süresi üzerinde oldukça etkilidir.¹⁶⁹

Federal Almanya'da öğretmenlerin hizmet-içi eğitimlerine büyük önem verilmektedir. Belirli zamanlarda, eyaletlerdeki eğitim bakanlıkları ile çeşitli öğretmen kuruluşlarının düzenlediği kurslarda öğretmenlere en son bilimsel gelişmeler aktarılmakta, eğitim-öğretim konusundaki yeniliklerin kazandırılmasına çalışılmaktadır. Ülkede öğretmenler için mektupla ve televizyonla hizmet-içi eğitime yer verildiği gibi, kısa ve uzun süreli çeşitli toplantı ve kurslara katılmada öğretmenler izinli sayılmakta ve bu tür etkinliklere gönüllü olarak katılmaya teşvik edilmektedir. Genel olarak müdürler hizmet öncesinde değil de, hizmet içinde yetiştirilirler. Bavyera eyaletinde Grundschule, Hauptschule, Realschule ya da Gymnasium okul müdürlerine işe başladıktan sonra iki haftalık bir seminer ile formal bir hazırlık eğitimi verilmektedir. Müdürlük görevine gelmeden önce adayların birçoğunun uzun yıllar öğretmenlik deneyimlerinin yanı sıra müdür yardımcılığı, bölüm başkanlığı, 10.-13. seviyelerin danışmanlığı, öğretmen eğitimi koordinatörlüğü gibi yönetsel pozisyonlarda deneyimleri bulunmaktadır.¹⁷⁰

Almanya'da okul müdürleri, öğretmenlikte yeteneklerini kanıtlamış deneyimli öğretmenler arasından seçilir. Müdürlerin seçiminde, öğretmenlerin ve okulların rolleri eyaletler arasında değişiklik göstermektedir. Bazı eyaletlerde okulların müdür seçimine katılımları hususunda yasal maddeler vardır, diğerlerinde ise böyle bir hüküm yoktur. Bir araştırmaya göre dört Batı Alman eyaleti böyle bir uygulamayı sağlamış, 4'ünde böyle bir maddenin olmadığı görülmüş, 3'ünde ise kısmî bir uygulama olduğu görülmüştür.¹⁷¹

Okul müdürlerinin göreve atanma biçimi okul türüne, okulun belediye ya da devlet okulu olmasına bağlı olarak değişmektedir. Müdürlük için eğitim bakanlığı tarafından açık pozisyonlar resmî gazetede ilân edilir. Hangi okul türünde pozisyon açığı varsa o okul türünde görev yapan bütün öğretmenler başvurabilir. Ancak öğretmenliğe yeni atanmış olan bir öğretmenin müdürlük için pek şansı yoktur. Adaylar, bakanlıktaki personel kayıtlarına göre incelenirler ve geçmiş deneyimleri ve değerlendirme sonuçları bakımından araştırılırlar. Bu belgesel değerlendirme sonucunda elemeyen geçenler görüşme için eğitim

¹⁶⁹ A.g.m., s.18.

¹⁷⁰ A.g.m., s.19.

¹⁷¹ Heindenheimer, A.J., Desparate Ladders: Why School and University Policies Differ in Germany, Japan and Switzerland, New Jersey, 1997, s.163.

bakanlığına davet edilir. Bir şehir okulundaki pozisyon için duyuruyu şehir yapmaktadır. Aday başvuruları personel ofisinde toplanır, kendi içinde elenir ve adaylar içinden 8–9 veya 10 bay-bayan aday seçilir. Ardından ikinci eleme ile aday sayısı 3’e indirilir. Bu adaylar şehir konseyinin yaptığı mülâkata alınır. Mülâkat sonucunda göreve atanacak kişiler belirlenir.¹⁷²

3.4. Bu Ülkeler İle Türk Eğitim Sisteminin Karşılaştırılması

Bu başlık altında, Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve Almanya eğitim sistemlerinin, yönetim yapıları, okul kademeleri, okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları, okul müdürlerinin yetiştirilmeleri ve okul müdürlerinin atama politika ve uygulamaları karşılaştırılacaktır.

3.4.1. Eğitim Sistemlerinin Yönetim Yapısı Açısından Karşılaştırılması

TC Millî Eğitim Bakanlığı merkez örgütü bugünkü halini, 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı’nın Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanun’la almıştır. Millî Eğitim Bakanlığı taşrada 81 il ve 924 ilçede ve 17 eğitim ataşeliği olmak üzere 22 ülkede örgütlenmiştir. Her ilde millî eğitim müdürlüğü; merkez ilçe hariç her ilçede ilçe millî eğitim müdürlüğü bulunmaktadır. İlçe millî eğitim müdürlükleri görev ve hizmetleri açısından, il millî eğitim müdürlüklerine karşı sorumludur. Bunlar il ve ilçe bazında eğitim hizmetlerini yürütürler. Türk Millî Eğitim örgütünün yönetim yapısı, Merkez Teşkilâtı, Taşra Teşkilâtı ve Yurt Dışı Teşkilâtından oluşur. Merkez teşkilâtı; bakanlık makamı, Talim ve Terbiye Kurulu, ana hizmet birimleri, danışma ve denetim birimleri ile yardımcı birimlerinden oluşmaktadır. Meslekî ve Teknik Eğitim Araştırma ve Geliştirme Merkezi Başkanlığı (METARGEM) ile Projeler Koordinasyon Kurulu Merkezi Başkanlığı da merkez örgütü içerisinde yer almaktadır.

ABD, ulusal düzeyde eğitimden sorumlu olan bir bakanlığa sahip olmayan ender ülkelerden birisidir. ABD’de her eyalet, Eyalet Yönetimi ve Eyalet Meclisinin yönlendirmesiyle eğitim programını kendi belirlemektedir. Türkiye’dekinin aksine tek merkezden gelen otoriter bir yapı yerine, yerel yönetimler, okul aile birlikleri, sivil toplum

¹⁷² Hausman, Boyd, a.g.m., s.12.

kuruluşları, öğretmen, öğrenci ve velilerin her aşamada sorumluluk aldıkları çok merkezli bir sistem bulunmaktadır. Genel anlamda Amerikan eğitim sistemi katı bir müfredat ile ezbere dayalı bir eğitim felsefesi yerine, öğrencilere araştırma alışkanlığının kazandırılacağı, uygulama ağırlıklı, sınıf içinde münazara ve tartışmalara açık olan bir eğitim felsefesi benimsemiştir. Eyaletler ise eğitim etkinliklerinin yürütülmesi konusunda yasal yetki ve sorumluluklara sahiptirler.

Japonya'nın bugünkü eğitim sisteminin temel yapısı ve prensipleri, 1947'de kabul edilen iki kanunla belirlenmiştir. Temel Eğitim Kanunu'nda ilân edilen temel prensip; eğitim fırsatlarında herkesin eşit yararlanmasıdır. Eğitim sisteminin esas amacı, insan haklarına, sevgi gerçeğine ve barışa saygı duyan, barışçı ve demokratik bir milletin kendine güvenen insanlarını yetiştirmektir. Ülkede ulusal okullar, kamu okulları ve özel okullar olmak üzere üç tür okul bulunmaktadır. Ulusal okulların finansmanı merkezi hükümetçe, kamu okullarının il ve belediye yönetimlerince, özel okullarının ise özel kuruluşlarca karşılanmaktadır. Her üç öğretim kademesindeki eğitim politikası bir sisteme bağlıdır ve uzlaşmaya dayalı olarak yürütülür. Eğitim bakanlığı üyeleri, bakanlık dışındaki çok sayıdaki uzman içerisinden seçilen ve bakanlıkça atanan 13 kuruldan tavsiye niteliğinde öneriler almaktadır.

Almanya eğitim sistemi, Avrupa'nın en yüksek standartlarında sahip olduğu eğitim kalitesiyle sosyal devlet anlayışını yansıtan parasız eğitim sistemine dayalıdır. Almanya'da eğitim, federal devletin değil eyaletlerin yetkisine tabidir. Almanya, Türkiye'den farklı olarak ABD gibi federal yapılı bir devlettir. Bu çerçevede ülkedeki 17 eyalette birbirinden farklı düzenlemelerle karşılaşılır. Federal Almanya Cumhuriyeti'nde federal bir eğitim ve kültür politikası uygulanmaktadır. Eyaletler arasında farklı düzenlemelerden dolayı oluşan karmaşayı ortadan kaldırmak, okullar arasında koordinasyon ve birlik sağlamak için eyaletler arası bir dizi kurullar oluşturulmuş, bu yolla farklılıklar içinde, birlik sağlayıcı imkânlar sağlanmıştır. Bu kurullar; Federal Almanya Cumhuriyeti'ndeki Eğitim ve Kültür Bakanları Sürekli Konferansı (KMK), Alman Eğitim ve Öğretim Teşkilâtı Komisyonu, Federal Eğitim, Bilim, Araştırma ve Teknoloji Bakanlığı (BMBF), Federal Hükümet ile Eyaletlerin Eğitim Plânlanması ve Araştırmalarının Desteklenmesi Komisyonu (BLK) dur.

3.4.2. Okul Kademeleri Açısından Karşılaştırılması

1739 sayılı Millî Eğitim Temel Yasası ile belirlenmiş olan Türk Eğitim Sistemi "örgün eğitim" ve "yaygın eğitim" olmak üzere iki alt sistemden oluşmaktadır. Örgün eğitim, amaca göre hazırlanmış programlarla okul çatısı altında, belirli yaş grubundaki ve aynı seviyedeki bireyler için yapılan düzenli eğitimidir. Örgün eğitim; okul öncesi eğitim, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarını kapsamaktadır. Yaygın eğitim ise, millî eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak, örgün eğitim sistemine hiç girmemiş olan veya herhangi bir kademesinde bulunan ya da bu kademedan ayrılmış olan yurttaşlara örgün eğitimin yanında veya dışında eğitim hizmetleri sunmaktır. Örgün eğitimin dışında gerçekleştirilen her türlü plânlı eğitimi kapsamaktadır. Örgün eğitimin okul öncesi eğitim isteğe bağlı olmakla birlikte, 6-14 yaş grubundaki çocukları kapsayan ilköğretim 8 yıl olarak zorunludur. Ortaöğretim ise dört yıllık genel, meslekî ve teknik öğretim okullarının tümünü kapsar. Zorunlu değildir. Yükseköğretim, orta öğretime dayalı en az dört yarıyılı kapsayan her kademedeki eğitim-öğretimin tümünü kapsamaktadır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde eğitim faaliyetleri eyaletlere göre farklılıklar göstermektedir. Ancak eğitimin ana amacı federal hükümet tarafından tespit edilmektedir. ABD'de okul süreleri genelde eyaletlerde aynı olmakla birlikte okul kademelerinde bazı farklılıkların olduğu görülmektedir. 4+4+4 (İlk+Orta+Lise), 6+2+4 (İlk+Orta+Lise), 6+6 (İlk+Orta), olmak üzere eyaletlerde öğrenciler hangi kademedede eğitim görürlerse görsünler 12 yıllık bir eğitimden sora lise diploması almaya hak kazanırlar. Bu okulların amacı teknik ve personel alanlarda eğitim vermek ve 4 yıllık okullara hazırlamaktır. Üniversitelerde lisans eğitimi, yüksek lisans ve doktora programları olmak üzere değişik seviyelerde eğitim verilmektedir.

Japon eğitim sisteminde bizde olduğu gibi örgün eğitim ve yaygın eğitim mevcuttur. Japonya'da, Okul Eğitim Kanunu, sistemin her eğitim kademesinde işleyebilmesi için gerekli olan kuralları içerir. Temel eğitim ve ortaöğretim, Amerikan sistemine (6-3-3) paralel olarak organize edilmiştir. Okul öncesi eğitim zorunlu olmamasına rağmen hemen hemen bütün çocuklar en az bir yıl olan bu eğitimi alırlar. İlköğretim 6 yıldır. Ortaöğretim 3 yıllık alt orta dereceli okullar ile 3 yıllık üst orta dereceli okullar olmak üzere ikiye ayrılır. Bu sistem, Amerika'daki orta öğretim birinci kademeye denktir. Yükseköğrenim kurumlarının başlıca beş çeşidi vardır. Bunlar sırasıyla,

Üniversiteler (4 yıllık), Mezuniyet (lisans) üstü, yüksek araştırma enstitüleri, Küçük (ara) kolejler (2 yıllık), Teknoloji kolejleridir. Japon eğitim felsefesine göre Japon halkı yaşam boyu eğitilmelidir.

Alman okullarının kuruluşu, amacı, işleyişi, eğitim ve öğretimin muhtevası, denetimi gibi diğer bütün hususların belirlenmesi, mevcut 17 eyaletin kendi yetkisi dahilindedir. Nitekim her eyalet, çıkardığı kendi okul yasaları ile, okul sistemlerini kendilerine özgü olarak belirlemişlerdir. O sebeptendir ki, bugün Federal Almanya’da tek tip bir okul sistemi değil, 17 ayrı okul sistemi mevcuttur. Okul öncesi eğitim 3-6 yaş arası çocukları kapsamaktadır ve zorunlu değildir. Bütün eyaletlerde tüm öğrenciler için zorunlu olan eğitim basamağı ilköğretimdir. Çocuklar altı yaşında “Grundschule” adı verilen bir temel okula giderler. Bu okullar genellikle dört yıl, Berlin ve Brandenburg’da ise altı yıl sürer. Genel olarak 18 yaşına dek süren zorunlu eğitim, ilköğretim ve ortaöğretim basamaklarındaki okullarda gerçekleştirilir. Almanya’daki yükseköğretim kurumları, teknoloji enstitüleri, mühendislik okulları, üniversiteler, devlet teknoloji kolejleri, kiliselerin denetimlerindeki kolejler; spor, müzik ve güzel sanatlar akademileri, pedagoji enstitüleri vb. okullardan oluşmaktadır. Yüksekokullar (özellikle kilise yüksekokulları, Federal Ordu yüksekokulları, birkaç özel yüksekokul ve devletin idarî bilimler yüksekokulu hariç) eyalet kuruluşlarıdır.

3.4.3. Okul Müdürlerinin Görev ve Sorumlulukları Açısından Karşılaştırılması

Türk Millî Eğitim Sisteminde okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları 11. Millî Eğitim Şûrasında tanımlanmıştır. Eğitim yöneticisi, değişik eğitim kurumlarında, okullarda, eğitim kademelerinde eğitim programlarını, öğrenci hizmetlerini, bütçe işlerini, eğitim bina, araç ve gereçlerine ilişkin işleri yönetir. Yönettiği kurum, okul veya kademenin yönetsel ve eğitsel amaçlarını gerçekleştirmek için yönetim süreçlerini (plânlama, örgütleme, eşgüdümleme, iletişim, denetleme, değerlendirme gibi) etkin biçimde işletir. Yönettiği örgütün alt sistemlerinin bir bütün olarak örgütsel amaçları gerçekleştirecek biçimde çalışmasını sağlar.

Amerikan eğitim sisteminde görev yapan okul müdürleri, yönetsel, idarî önemi olan işler ve eğitimsel, öğretimsel liderliğe bağlı işler olmak üzere iki temel görevi yürütürler.

İdarî işler kategorisinde, okul kayıtlarını tutmak, merkez ofis için raporlar hazırlamak, bütçeyi hazırlayıp denetlemek, mevcut araç gereçleri yönetmek bulunmaktadır. Eğitimsel ve öğretimsel liderliğe bağlı olanlar ise okulun hedeflerini belirlemek, olumlu bir okul iklimi oluşturmak, en üst seviyede öğretimsel performansa ulaşmak için işgörenleri teşvik etmek ve etkili değerlendirme ölçütü geliştirmektir. Geçmişte her ne kadar idarî yön daha fazla vurgulanmışsa da, müdürler son yıllarda eğitimsel ve öğretimsel liderlik rolünün sağlanmasına dikkat etmeleri konusunda daha fazla baskı görmektedirler.

Japonya, okul yöneticisinin geleneksel rolünü, okul işletmeciliğine doğru kaydırmaya çalışmaktadır. Japonya’da müdürler, bir öğretim programının müdüründen ziyâde birer yöneticisi olarak görülmektedirler. Japonya’da okul müdürü, bir liderden çok, birincil sorumluluğu okulun uyumlu bir şekilde yaşamını sürdürmesini sağlamak olan bir koordinatördür. Bu yüzden çatışmayı engelleme, müdürün başlıca görevlerindendir. Müdürler kişilere performanslarını artırmaları veya belirli profesyonel amaçlara ulaşmaları konusunda baskı yapmazlar. Genel inanış, toplumun mükemmelliğe ulaşmasında, müdürün eğitim ve öğretime uygun bir ortam yaratmasının önemi büyüktür. Bunun yanında müdürün bulunduğu konum öğretmenlere kendi uzmanlıklarını geliştirip sunmaları için olanak sağlarken, diğer eğitim üyelerine meslektaşları ile güçlü bağlar kurmalarını teşvik etmektedir.

Japon müdürler, Amerikan müdürlerinin aksine, öğretimsel konulara çok büyük vakit ayırmamaktadırlar. Bunun yerine, idarî detaylar, bir okul işletmenin politikası ve eğitimsel konuların üzerinde önemle durmaktadırlar. Müdürlerin okullardaki öğretim programı ve pedagoji hakkında alınacak kararlarda aktif bir rol oynamasını beklemektedirler.

Almanya’da eyaletlere göre okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarında bazı küçük değişiklikler olmakla birlikte, tipik bir okul müdürünün yerine getirmesi gereken bazı temel görevler vardır. Bu görevlerden birkaçı şunlardır: Okul lideri aynı zamanda okulda öğretmenliğini de sürdürür. Müdür, düzenli okul çalışmalarından ve derslerden sorumlu olduğu gibi, öğretmenlerle birlikte öğrencilerin eğitimi ve zorunlu öğretimin denetiminden de sorumludur; öğretimin akışı ile ilgili bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bu görevlerin yerine getirilmesinde, öğretmenler, pedagojik personel, yöneticiler ve öğretim

elemanı olmayan personel üzerinde yetki sahibidir. Müdür, okulu dışarıya karşı temsil eder.

3.4.4. Okul Müdürlerinin Yetiştirilmeleri Açısından Karşılaştırılması

Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde TODAİE’nin uzmanlık programlarının yanında, ülkedeki birçok üniversite, eğitim yöneticilerine yönelik yüksek lisans ve doktora eğitimi vermektedir. Bir önceki yönetici atama yönetmeliğinde bu dereceler okul müdürlüğüne atanmada sadece bir tercih sebebi olduğundan bu programlara (hizmet öncesi eğitime) önem veren ülke olan Amerika Birleşik Devletleri’ndeki katılım, Türkiye’de görülmemektedir. 24 Nisan 2008 tarihinde çıkan atama yönetmeliğine göre eğitim yöneticisi olabilmek için en az yüksek lisans mezunu olma şartı getirildiğinden, bundan sonra yönetici olmak isteyen adaylar lisans üstü eğitime rağbet edeceklerdir. Türkiye’de hizmet içi eğitim programları, her ne kadar gerçek hayata, işin gerekliliklerine uygun olmadığı görüşleri bulunsa da, bu programlar kurum müdürü adaylarını yönetimin nitelik, içerik ve tekniklerine yönelik yeterlikleri kazandırmayı amaçlamakta ve eğitim yöneticisinin, eğitimine verilen önemi göstermektedir.

Amerika Birleşik Devletleri’nde eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi eğitimlerine bakılacak olursa, hemen hemen bütün okul müdürlerinin eğitim yönetimi üzerine bir yüksek lisans veya doktora derecesine sahip oldukları görülmektedir. Bazı eğitim yönetimi programları ise müdür adaylarının bir süre bir müdürün yanında stajyerlik yapmasını mümkün ve zorunlu kılarak adayların okul liderliğinin gerektirdiği aktiviteleri uygulayabilmeleri ve işi daha yakından tanıyıp bu görevi gerçekten isteyip istemediklerine karar verebilmelerini sağlamaktadır. Türkiye’de ise müdürler, işin gerekliliklerini, daha önce bulundukları müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı gibi görevler vasıtasıyla tanımaktadırlar. Amerika’da da Türkiye’deki gibi lisans ve yüksek lisans programlarının pratikten çok teoriye ağırlık verdiği, müdürleri gerçek yaşama hazırlayamadığı yönünde eleştiriler olmaktadır. Her iki ülkede de müdürler sahip oldukları teknik bilginin yetersizliğinden, zaman darlığından, hizmet içi eğitimlerinin eksikliğinden eğitim ve öğretim dışı konularla ilgilenmekten şikâyet etmektedirler. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde, sürekli yeni uygulamaların peşinde olan Amerika, müdürlerin, meslektaşlarından gelecek dönütlerle kendini geliştirmesi, eğitim bölge ofisinin görevlileri

gözetiminde değişik okul liderliği davranışları sergileyerek kliniksel öğrenmeye önem vermelerini istemektedir.

Okul müdürlerinin yetiştirilmesinde Japonya'daki uygulamalar, Almanya ile benzerlik göstermektedir. Japonya, okul müdürü olabilmek için müdür adaylarının, öğretmenlik geçmişleri ve deneyimlerine önem verdiği için dolayı, öğretmen eğitimleri oldukça sıkı ve zorlayıcı programlardan oluşmaktadır. Okul müdürlerinin hizmet içi eğitimleri ise bakanlıkça ya da Bölge Eğitim Kurullarınca verilen her yıl 4-8 günden oluşan programlardan oluşmakta ve okul müdürlerince oldukça faydalı bulunmaktadır. Almanya ise okul müdürlüğünü öğretmenliğin bir başka boyutu olarak gören ve araştırma dâhilindeki ülkelerde okul müdürlerinin öğretmenliğe devam ettiği ülkedir. Okul müdürleri için hizmet öncesinde formal bir hazırlık programı olmaması yönünden ve öğretmen yetiştirme programlarına çok önem verdiği için dolayı Japonya ile benzeşmektedir. Almanya'da okul müdürlerine uygulanan hizmet içi programlarının, özellikle görevlerinin ilk yılında olan müdürlere yönelik olduğu görülmektedir.

3.4.5. Okul Müdürlerini Atanmaları Açısından Karşılaştırılması

Yönetici açığı bulunan okullar valiliklerce tüm adayların öğrenebileceği şekilde duyurulur. Eğitim kurumları yöneticilikleri için yapılan başvurular sonucunda yeterli olanın seçilmesi amacıyla illerde ve MEB'de değerlendirme komisyonları oluşturulmuştur. Bu komisyonlarca, adayların öğrenim durumu, başarı durumu ve meslekî kıdemleri değerlendirme formunda yer alan bilgi başlıklarına göre değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme sonucunda en yüksek puan alan iki adaydan biri okul yöneticisi olarak atanmaktadır. Atama yetkisi bakanlığa ait olanlara, ilgili birimin görüşü alınarak Personel Genel Müdürlüğünce, atama yetkisi valiliğe ait olanlara, millî eğitim müdürlüğünün teklifi üzerine valilikçe atama yapılır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde müdür seçim ve atama süreci Türkiye'deki sürece benzer bir şekilde duyuru, eleme, seçim ve değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır. Bu sürecin önceliği yetenekli müdür adaylarının sayısını artırmak olduğundan müdür kadrolarındaki açıklar bir iş ilânı gibi eğitim gazete ve dergilerine ve hatta yüksek tirajlı gazetelere verilerek olabildiğince fazla sayıda adaya ulaşabilmeye çalışılmaktadır.

Adayların seçiminde ise, yazılı değerlendirmelerin yanı sıra, Amerika'daki bazı eğitim bölgeleri, aday hakkında fazlaca bilgi elde edebilecekleri soruları hazırlayarak, görüşmeye önem vermektedir. Okul müdürlüğüne atamalar Bölge Eğitim Kurulları'na gerçekleşmektedir. Bazı eğitim bölgelerinin aday müdürleri eleme ve değerlendirme süreçlerinde okulların da katılımını sağlaması çok daha nesnel kararlar alınmasını sağlarken, Türkiye'de geniş katılımın sağlandığı Değerlendirme Komisyonları sadece değerlendirme sınavı sonuçlarını değerlendirip, başarılı adayları sıraya koyarak, sonuçları Personel Genel Müdürlüğüne göndermektedirler.

Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki detaylı seçim ve atama süreçlerinin aksine Japonya'da okul müdürlerini atama uygulamaları okul müdürlerinin öğretmenlik deneyimleri temel ölçüt alınarak değerlendirilmeleri ve Bölge Eğitim Kurulu'na hazırlanan bir seçme sınavının uygulanması ile yapılmaktadır. ABD ile bir benzerlik ise okul müdürlerinin atamalarının Bölge Eğitim Kurulları'na yapılmasıdır. Almanya'da okul müdürlerinin atanmalarındaki sorumluluk Eyalet Eğitim Bakanlıkları'na gerçekleşmektedir. Atama süreci Eyalet Eğitim Bakanlığı'nın duyuru yapması, başvuranları personel kayıtlarındaki eğitim ve öğretmenlik özgeçmişlerine göre değerlendirmesi ve elemesi ile tamamlanır. Bazı eyaletlerde seçimlere okulların da katılımlarının olması ABD eğitim yöneticisi seçim sistemi ile benzerlik göstermektedir.

IV. BÖLÜM

MİLLÎ EĞİTİM OKULLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN “YÖNETİCİLERİN EĞİTİM POLİTİKALARI VE UYGULANIŞI” İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: İSTANBUL - ANADOLU YAKASI ÖRNEĞİ

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan, Millî Eğitim kurumlarında görev yapan okul müdür ve müdür yardımcılarının, yöneticilerin eğitimi ile ilgili millî eğitim politikaları ve uygulananı hakkındaki görüşlerinin neler olduğunu araştırmak amacıyla yapılmıştır. Geçmişte uygulanmış ve varolan yönetici eğitim politikalarını karşılaştırarak, tespit edilen aksaklıkların giderilmesi ve yeni önerilerin sunulması hedeflenmiştir.

4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan, Millî Eğitim kurumlarında görev yapan okul müdür ve müdür yardımcılarının, yöneticilerin eğitimi ile ilgili millî eğitim politikaları ve uygulananı hakkındaki görüşlerinin neler olduğunu araştırmak amacıyla yapılan araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

1. Araştırma sonuçları, çalışma evreni olarak seçilen Anadolu yakasındaki millî eğitim okullarının 2007-2008 öğretim yılı bahar döneminde görev yapan müdür ve müdür yardımcılarının görüşleri ile sınırlıdır.
2. Araştırma, Anadolu yakasındaki millî eğitim okullarının 2007-2008 öğretim yılı bahar döneminde görev yapan müdür ve müdür yardımcılarının aldıkları kendi yöneticilik eğitimleri ile ilgili olumlu ve olumsuzluklar hakkındaki görüşleriyle sınırlıdır.
3. Araştırmada, Anadolu yakasında bulunan Meslekî Eğitim Merkezleri kapsam dışı bırakılmıştır.
4. Araştırmada, Anadolu yakasında bulunan özel okullar kapsam dışı bırakılmıştır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada, Millî Eğitim kurumlarında görev yapan okul müdür ve müdür yardımcılarının, yöneticilerin eğitimi ile ilgili millî eğitim politikaları ve uygulanışı hakkındaki görüşlerinin neler olduğunun tespiti amaçlandığından “Anket Yöntemi” kullanılmıştır. Ankette, neden ve nasıl yönetici oldukları, yönetici olmanın yeterlilikleri, yöneticilikte eğitimin rolü, hizmet içi eğitimlerin nasıl olması gerektiği, eğitim yöneticiliğinin zorlukları ve eğitim yöneticiliğinin sağladığı maddi olanaklar başlıklı toplam 30 soru sorulmuştur. Bu sorular oluşturulurken kaynak taraması sonucu edinilen teorik bilgilerden ve Arseven¹’den yararlanılmıştır. Hazırlanan anket soruları 15 yöneticiye uygulanarak pilot çalışma yapılmış ve soruların anlaşılabilirliği test edilip gerekli düzenlemeler yapılarak çoğaltılmıştır. Araştırma modelinde hazırlanan anketler bizzat elden takip edilerek Anadolu yakasındaki millî eğitim okullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcılara uygulanmıştır. İstanbul Anadolu yakasında bulunan toplam 65 ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarına dağıtılan 120 anketten 100 adedi geri dönmüş ve değerlendirmeye tâbi tutulmuştur (geri dönüşüm oranı % 83’tür). Anketlerde 1-5 tipi Likert ölçeği kullanılmıştır (1= Kesinlikle katılıyorum, 2= Katılıyorum, 3= Kısmen katılıyorum, 4= Katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılmıyorum). Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 13,0 İstatistik programı kullanılmıştır. Yöneticilerin görüşleri belirlenmek üzere frekans analizi yapılmıştır.

4.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Bu araştırmada sekiz başlık altında eğitim yöneticilerinin görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Görevde olan yöneticilerin yönetici olma nedenlerini belirlemek için dört soru sorulmuştur. Görevde olan yöneticilerin nasıl yöneticiliğe başladıklarını tespit etmek için üç soru sorulurken, yöneticilerin, yönetici olma yeterlilikleri hakkındaki görüşlerini öğrenebilmek için ise üç soru sorulmuştur. Yöneticiliğin en temel gereksinimlerinden biri de hiç şüphesiz eğitimidir. Yöneticilikte eğitimin rolünü tespit edebilmek için üç soru sorulmuştur. Çağın gereksinimlerine ayak uydurabilmek için sürekli eğitim şarttır. Bunu sağlamak için hizmet içi eğitim dairesinin açtığı eğitimlerle yöneticiler sürekli eğitilmektedir. Yöneticilikte hizmet içi eğitimin önemini belirlemek için sekiz soru

¹ Arseven, A.D., Anket Hazırlama, Ankara, 2004, s.25.

sorulurken eğitim yöneticilerinin görevleri esnasında karşılaştıkları zorlukları belirlemek amacıyla toplam dört soru sorulmuştur. Yine görevde olan yöneticilerin, yöneticilik ile ilgili eleştirilerini belirlemek için üç soru, son olarak yöneticiliğin sağladığı sosyal statü ve maddî olanaklar hakkındaki memnuniyetlerini tespit etmek için iki soru sorulmuştur. Görevde olan yöneticilerin cinsiyetlerine, yaşlarına, öğrenim durumuna, asıl branşlarına ve yöneticilikteki hizmet yılına göre belirlenen kriterlerle konu hakkındaki görüşleri SPSS programında frekans analizi yapılarak değerlendirilmiştir.

▪ Yöneticilerin Yönetici Olma Nedenleri

Eğitim yöneticilerine, yönetici olma sebeplerini araştırmak için dört soru yöneltilmiştir. Bu sorular; yönetici olmada çevrenin etkisi, yönetici olmada mevcut yöneticilerin yetersizliğinin etkisi, yönetici olmada karar mercii olma isteğinin etkisi ve yönetici olmada bir üst göreve yükselme isteğinin etkisidir. Her soru, cinsiyete, yaşa, öğrenim durumuna, branşa ve yöneticilikteki hizmet yılına göre değerlendirilmektedir.

Tablo 1: Yönetici olmada çevrenin etkisi

		S1. Yönetici olmamda çevrenin büyük etkisi olmuştur.					
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Cinsiyet	Erkek	8	23	18	26	7	82
	Kadın	3	9	2	2	2	18
Yaş	26-30	0	3	1	2	1	7
	31-35	0	4	2	8	1	15
	36-40	1	6	4	5	2	18
	40 ve üzeri	10	19	13	13	5	60
	Öğrenim						
Öğrenim	Ön Lisans	1	1	2	3	0	7
	Lisans	9	24	13	19	8	73
	Yüksek Lisans	1	7	5	6	0	19
	Doktora	0	0	0	0	1	1
Branş	Sınıf Öğretmeni	4	3	5	8	0	20
	Branş Öğretmeni	5	19	7	11	6	48
	Meslek Dersi Öğretmeni	2	10	8	9	3	32
Yöneticilikteki Hizmet Yılı	0-5	2	13	4	10	2	31
	6-10	3	10	3	6	4	26
	11-15	1	4	7	4	0	16
	16-20	3	3	4	5	1	16
	21 yıl ve üzeri	2	2	2	3	2	11
Toplam		11	32	20	28	9	100

Tablo 1’de yönetici olmada çevrenin büyük etkisi olduğu görülmektedir (%63). Erkek yöneticilerin %49’u, kadın yöneticilerin %14’ü çevrenin etkisiyle yönetici olmuşlardır. Yaşa göre ise, yaşları 36-40 arası olan yöneticilerin % 11’i, 40 ve üzeri olan yöneticilerin % 42’si çevrenin etkisi ile yönetici olurken, öğrenim durumuna göre, yüksek lisans olan yöneticilerin %13’ü, lisans olan yöneticilerin ise % 46’sı, ön lisans olan yöneticilerin %4’ü çevrenin etkisi ile yönetici olmuşlardır. Branşa göre, sınıf öğretmeni olan yöneticilerin %12’si, branş öğretmeni olan yöneticilerin %31’i, meslek dersi öğretmeni olan yöneticilerin ise % 20’si çevrenin etkisiyle yönetici olmuşlardır. Yöneticilikteki hizmet yılı, 0-5 arası olanların %19’u, 6-10 arası olanların %16’sı, 11-15 arası olanların %12’si, 16-20 arası olanların %10’u, 21 ve üzeri olanların ise %6’sı yönetici olurken çevreden etkilenmişlerdir.

Tablo 2: Yönetici olmada mevcut yöneticilerin yetersizliğinin etkisi

		S2. Mevcut yöneticilerin yetersizliği beni yönetici olmaya yönlendirdi.					
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Cinsiyet	Erkek	15	17	22	22	6	82
	Kadın	2	4	7	3	2	18
Yaş	26-30	1	0	3	2	1	7
	31-35	6	5	2	2	0	15
	36-40	4	3	10	1	0	18
	40 ve üzeri	6	13	14	20	7	60
Öğrenim	Ön Lisans	1	1	2	2	1	7
	Lisans	9	18	19	21	6	73
	Yüksek Lisans	7	2	7	2	1	19
	Doktora	0	0	1	0	0	1
Branş	Sınıf Öğretmeni	3	6	5	5	1	20
	Branş Öğretmeni	6	9	12	16	5	48
	Meslek Dersi Öğretmeni	8	6	12	4	2	32
Yöneticilikteki Hizmet Yılı	0-5	7	8	9	6	1	31
	6-10	7	5	7	4	3	26
	11-15	1	2	7	5	1	16
	16-20	1	1	4	9	1	16
	21 yıl ve üzeri	1	5	2	1	2	11
Toplam		17	21	29	25	8	100

Yöneticiler, yönetici olmada mevcut yöneticilerin yetersizliğinin etkisi olduğunu %67 oranla belirtmişlerdir (Tablo 2). Erkek yöneticilerin %54’ü, kadın yöneticilerin %13’ü

mevcut yöneticilerin yetersizliğinden dolayı yönetici olmuşlardır. Yaşa göre, yaşları 26-30 arası olan yöneticilerin %4'ü, 31-35 arası olan yöneticilerin %13'ü, 36-40 arası olan yöneticilerin % 17'si, 40 ve üzeri olan yöneticilerin % 33'ü mevcut eğitim yöneticilerinin yetersizliğinden dolayı yönetici olduklarını belirtirken, öğrenim durumu yüksek lisans olan yöneticilerin %16'sı, lisans olan yöneticilerin ise % 46'sı, ön lisans olan yöneticilerin %4'ü mevcut yöneticilerin yetersizliğinden dolayı yönetici olmuşlardır. Branşa göre durum değerlendirildiğinde sınıf öğretmeni olan yöneticilerin %14'ü, branş öğretmeni olan yöneticilerin %27'si, meslek dersi öğretmeni olan yöneticilerin ise % 26'sı mevcut yöneticilerin yetersizliğinden dolayı yönetici olduklarını belirtmişlerdir. Yöneticilikteki hizmet yılı dikkate alındığında, hizmet yılı 0-5 arası olanların %24'ü, 6-10 arası olanların %19'u, 11-15 arası olanların %10'u, 16-20 arası olanların %6'sı, 21 ve üzeri olanların ise %8'i mevcut yöneticilerin yetersizliğinden dolayı yönetici olmuşlar.

Tablo 3: Yönetici olmada karar mercii olma isteğinin etkisi

		S3. Yönetilen değil, yöneten olmak istediğim için yönetici oldum.					
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Cinsiyet	Erkek	12	13	26	26	5	82
	Kadın	6	4	1	7	0	18
Yaş	26-30	2	0	0	5	0	7
	31-35	3	4	5	3	0	15
	36-40	6	4	4	3	1	18
	40 ve üzeri	7	9	18	22	4	60
	Ön Lisans	1	0	1	4	1	7
Öğrenim	Lisans	12	13	22	23	3	73
	Yüksek Lisans	5	4	4	5	1	19
	Doktora	0	0	0	1	0	1
	Sınıf Öğretmeni	3	3	4	8	2	20
Branş	Branş Öğretmeni	10	8	13	14	3	48
	Meslek Dersi Öğretmeni	5	6	10	11	0	32
	0-5	9	6	5	10	1	31
Yöneticilikteki Hizmet Yılı	6-10	6	5	8	7	0	26
	11-15	1	1	6	7	1	16
	16-20	1	2	5	6	2	16
	21 yıl ve üzeri	1	3	3	3	1	11
Toplam		18	17	27	33	5	100

Yöneticilerin %62'si yönetilen değil, karar mercii olmak istedikleri için yönetici olmuşlardır (Tablo 3). Erkek yöneticilerin %51'i, kadın yöneticilerin %11'i yönetilen değil, yöneten olmak istedikleri için yönetici olduklarını belirtmişlerdir. Yaşa göre ise, yaşları 26-

30 arası olan yöneticilerin %2'si, 31-35 arası olan yöneticilerin %12'si, 36-40 arası olan yöneticilerin % 14'ü, 40 ve üzeri olan yöneticilerin % 34'ü yönetilen değil, yöneten olmak istedikleri için yönetici olmuşlardır. Öğrenim durumuna göre, yüksek lisans olan yöneticilerin %13'ü, lisans olan yöneticilerin % 47'si, ön lisans olan yöneticilerin %2'si yönetilen değil, yöneten olmak istemişlerdir. Branşı sınıf öğretmeni olan yöneticilerin %10'u, branş öğretmeni olan yöneticilerin %31'i, meslek dersi öğretmeni olan yöneticilerin ise % 21'i yönetilen değil, yöneten olmak istedikleri için yöneticiliği tercih etmişler. Yöneticilikteki hizmet yılına göre, hizmet yılı 0-5 arası olanların %20'si, 6-10 arası olanların %19'u, 11-15 arası olanların %8'i, 16-20 arası olanların %8'i, 21 ve üzeri olanların ise %7'si yönetilen değil, yöneten olmak istemişlerdir.

Tablo 4: Yönetici olmada bir üst göreve yükselme isteğinin etkisi

		S4. Bir üst göreve yükselebilmek için yönetici oldum.					
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Cinsiyet	Erkek	6	20	13	33	10	82
	Kadın	1	3	6	8	0	18
Yaş	26-30	0	1	2	4	0	7
	31-35	2	4	4	5	0	15
	36-40	2	6	2	6	2	18
	40 ve üzeri	3	12	11	26	8	60
Öğrenim	Ön Lisans	1	0	1	4	1	7
	Lisans	12	13	22	23	3	73
	Yüksek Lisans	5	4	4	5	1	19
	Doktora	0	0	0	1	0	1
Branş	Sınıf Öğretmeni	0	7	4	7	2	20
	Branş Öğretmeni	4	10	10	18	6	48
	Meslek Dersi Öğretmeni	3	6	5	16	2	32
Yöneticilikteki Hizmet Yılı	0-5	4	5	8	12	2	31
	6-10	2	10	4	7	3	26
	11-15	0	4	2	9	1	16
	16-20	0	3	3	8	2	16
	21 yıl ve üzeri	1	1	2	5	2	11
Toplam		7	23	19	41	10	100

Müdürlerin ve müdür yardımcılarının %49'u bir üst göreve yükselebilmek için yönetici olduklarını belirtmişlerdir (Tablo 4). Yöneticilerin %51'i ise bu fikre katılmaktadır. Erkek yöneticilerin %39'u, kadın yöneticilerin %10'u bir üst göreve yükselebilmek için yönetici olmuşlardır. Yaşa göre, yaşları 26-30 arası olan yöneticilerin %3'ü, 31-35 arası olan yöneticilerin %10'u, 36-40 arası olan yöneticilerin % 10'u, 40 ve üzeri olan yöneticilerin %26'sı bir üst göreve yükselebilmek için yönetici olduklarını

belirtmişlerdir. Öğrenim durumu yüksek lisans olan yöneticilerin %12'si, lisans olan yöneticilerin % 35'i, ön lisans olan yöneticilerin ise %2'si bir üst göreve yükselebilmek için yönetici olmuşlardır. Branşa göre, sınıf öğretmeni olan yöneticilerin %11'i, branş öğretmeni olan yöneticilerin %24'ü, meslek dersi öğretmeni olan yöneticilerin ise % 14'ü bir üst göreve yükselebilmek için yönetici olduklarını belirtmişlerdir. Yöneticilikteki hizmet yılına göre, hizmet yılı 0-5 arası olanların %17'si, 6-10 arası olanların %16'sı, 11-15 arası olanların %6'sı, 16-20 arası olanların %6'sı, 21 ve üzeri olanların ise %4'ü bir üst göreve yükselebilmek için yönetici olduklarını belirtmişlerdir.

Yöneticiliğin eğitimde önemi büyüktür. Bu mevkide olacak kişinin, donanımlı, yönetim süreçlerini iyi bilen, en önemlisi de mesleğini seven biri olması gerekmektedir. Yönetici belirleme kriterlerinin iyi belirlenip, hakkaniyetle, siyasî müdahalelerden uzak ve işe göre personel seçimi yapılmalıdır. Yöneticilerin %63'ü çevrenin etkisiyle, % 67'si mevcut yöneticilerin yetersizliği nedeniyle, %62'si yönetilen değil, karar mercii olmak istedikleri için, %49'u ise bir üst göreve yükselebilmek için yönetici olduklarını bildirmişlerdir.

▪ Yöneticilerin Yönetici Olma Şekilleri

Eğitim yöneticilerinin, yönetici olma şekillerini saptamak için üç soru sorulmuştur. Bunlar; yönetici olmada amirlerin etkisi, yönetici olmada sosyal çevrenin etkisi ve yönetici olmada sınavın etkisidir. Her soru, cinsiyete, yaşa, öğrenim durumuna, branşa ve yöneticilikteki hizmet yılına göre değerlendirilmektedir.

Amirler, beraber çalışmak istedikleri yönetici adaylarını öğretmenler arasından seçerler. Takım çalışmasını seven, uyumlu, insani ilişkileri iyi, arkadaşlarını yönlendirebilen, liderlik vasıfları olan öğretmenleri yönetici olmaları konusunda yönlendirirler. Tablo 5'te yöneticilerin %69'u amirlerinin taktiri ile yönetici olduklarını belirtmişlerdir. Erkek yöneticilerin %54'ü, kadın yöneticilerin %15'i amirlerinin taktiri ile yönetici olmuşlardır. Yaşa göre, yaşları 26-30 arası olan yöneticilerin %5'i, 31-35 arası olan yöneticilerin %9'u, 36-40 arası olan yöneticilerin % 8'i, 40 ve üzeri olan yöneticilerin %47'si amirlerinin taktiri ile yönetici olduklarını belirtmişlerdir. Öğrenim durumu yüksek

lisans olan yöneticilerin %14'ü, lisans olan yöneticilerin % 51'i, ön lisans olan yöneticilerin ise %4'ü amirlerinin taktiri ile yönetici oldukları belirlenmiştir.

Tablo 5: Yönetici olmada amirlerin etkisi

		S5. Amirlerimin taktiri ile yöneticiliğe başladım.					
		Kesinlikle Katlıyorum	Katlıyorum	Kısmen Katlıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Cinsiyet	Erkek	8	25	21	22	6	82
	Kadın	4	8	3	1	2	18
Yaş	26-30	2	2	1	2	0	7
	31-35	0	5	4	4	2	15
	36-40	0	5	3	5	5	18
	40 ve üzeri	10	21	16	12	1	60
Öğrenim	Ön Lisans	0	2	2	2	1	7
	Lisans	10	27	14	16	6	73
	Yüksek Lisans	2	4	8	4	1	19
	Doktora	0	0	0	1	0	1
Branş	Sınıf Öğretmeni	2	6	4	6	2	20
	Branş Öğretmeni	6	19	8	11	4	48
	Meslek Dersi Öğretmeni	4	8	12	6	2	32
Yöneticilikteki Hizmet Yılı	0-5	4	11	7	7	2	31
	6-10	3	5	8	4	6	26
	11-15	0	8	4	4	0	16
	16-20	5	4	2	5	0	16
	21 yıl ve üzeri	0	5	3	3	0	11
Toplam		12	33	24	23	8	100

Branşa göre, sınıf öğretmeni olan yöneticilerin %12'si, branş öğretmeni olan yöneticilerin %33'ü, meslek dersi öğretmeni olan yöneticilerin ise % 24'ü amirlerinin taktiri ile yönetici olduklarını belirtmişlerdir. Yöneticilikteki hizmet yılına göre, hizmet yılı 0-5 arası olanların %22'si, 6-10 arası olanların %16'sı, 11-15 arası olanların %12'si, 16-20 arası olanların %11'i, 21 ve üzeri olanların ise %8'i amirlerinin taktiri ile yönetici olmuşlardır.

Yönetici olmada sosyal çevrenin etkisinin olmadığı anlaşılmıştır (Tablo 6). Bu sonuç eğitimimizin geleceği için sevindiricidir. Genelde sendikal faaliyetlerin içinde bulunan öğretmenler, burayı yöneticiliğe geçişte bir basamak olarak görmekteler. Araştırmamızda yöneticilerin %25'i yönetici olabilmek için sosyal çevrelerini kullanırken, %75'i sosyal çevresini kullanmamıştır. Erkek yöneticilerin %62'si, kadın yöneticilerin %13'ü yönetici olmak için sosyal çevresini kullanmadığını belirtmişlerdir. Yaşa göre,

yaşları 26-30 arası olan yöneticilerin %7'si, 31-35 arası olan yöneticilerin %12'si, 36-40 arası olan yöneticilerin % 12'si, 40 ve üzeri olan yöneticilerin ise %44'ü yönetici olmak için sosyal çevrelerini kullanmamışlardır.

Tablo 6: Yönetici olmada sosyal çevrenin etkisi

		6. Yönetici olabilmek için sosyal çevremi kullandım.					
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Cinsiyet	Erkek	7	5	8	34	28	82
	Kadın	1	0	4	4	9	18
Yaş	26-30	0	0	0	4	3	7
	31-35	0	2	1	6	6	15
	36-40	2	1	3	2	10	18
	40 ve üzeri	6	2	8	26	18	60
Öğrenim	Ön Lisans	0	0	2	1	4	7
	Lisans	7	4	7	29	26	73
	Yüksek Lisans	1	1	3	7	7	19
	Doktora	0	0	0	1	0	1
Branş	Sınıf Öğretmeni	2	0	3	9	6	20
	Branş Öğretmeni	4	3	6	16	19	48
	Meslek Dersi Öğretmeni	2	2	3	13	12	32
Yöneticilikteki Hizmet Yılı	0-5	3	4	2	12	10	31
	6-10	3	0	4	5	14	26
	11-15	0	0	4	6	6	16
	16-20	0	1	0	11	4	16
	21 yıl ve üzeri	2	0	2	4	3	11
Toplam		8	5	12	38	37	100

Öğrenim durumu yüksek lisans olan yöneticilerin %14'ü, lisans olan yöneticilerin % 55'i, ön lisans olan yöneticilerin ise %5'i yönetici olmak için sosyal çevrelerini kullanmazlarken, branşa göre, sınıf öğretmeni olan yöneticilerin %15'i, branş öğretmeni olan yöneticilerin %35'i, meslek dersi öğretmeni olan yöneticilerin ise % 25'i yönetici olmak için sosyal çevresini kullanmamışlardır. Yöneticilikteki hizmet yılına göre, hizmet yılı 0-5 arası olanların %22'si, 6-10 arası olanların %19'u, 11-15 arası olanların %12'si, 16-20 arası olanların %15'i, 21 ve üzeri olanların ise %7'si yönetici olmak için sosyal çevresini kullanmamışlardır.

Yönetici atamalarında sınav sistemi denenmiş fakat sürdürülmemiştir. Bundan dolayı görevde olan yöneticilerin sınavla atanma oranı düşüktür (Tablo 7). Müdürlerin ve müdür yardımcılarının %23'ü bulunduğu göreve sınavla atandığını, %77'si ise bulunduğu

göreve sınavla atanmadıklarını belirtmişlerdir. Erkek yöneticilerin %62'si, kadın yöneticilerin %15'i bulunduğu göreve sınavla atanmamışlardır.

Tablo 7: Yönetici olmada sınavın etkisi

		S7. Bulunduğum göreve sınavla atandım.					
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Cinsiyet	Erkek	9	8	3	34	28	82
	Kadın	1	2	0	6	9	18
Yaş	26-30	0	0	0	2	5	7
	31-35	3	2	0	3	7	15
	36-40	6	1	1	4	6	18
	40 ve üzeri	1	7	2	31	19	60
Öğrenim	Ön Lisans	1	0	1	4	1	7
	Lisans	5	7	1	30	30	73
	Yüksek Lisans	4	3	1	5	6	19
	Doktora	0	0	0	1	0	1
Branş	Sınıf Öğretmeni	3	3	2	11	1	20
	Branş Öğretmeni	4	6	1	18	19	48
	Meslek Dersi Öğretmeni	3	1	0	11	17	32
Yöneticilikteki Hizmet Yılı	0-5	7	4	0	9	11	31
	6-10	3	2	2	6	13	26
	11-15	0	1	1	11	3	16
	16-20	0	1	0	11	4	16
	21 yıl ve üzeri	0	2	0	3	6	11
Toplam		10	10	3	40	37	100

Yaşa göre, yaşları 26-30 arası olan yöneticilerin %7'si, 31-35 arası olan yöneticilerin %10'u, 36-40 arası olan yöneticilerin % 10'u, 40 ve üzeri olan yöneticilerin %50'si bulunduğu göreve sınavla atanmadıklarını belirtmişlerdir. Öğrenim durumu, yüksek lisans olan yöneticilerin %11'i, lisans olan yöneticilerin % 60'ı, ön lisans olan yöneticilerin ise %5'i bulunduğu göreve sınavla atanmamışlardır. Branşa göre, sınıf öğretmeni olan yöneticilerin %12'si, branş öğretmeni olan yöneticilerin %37'si, meslek dersi öğretmeni olan yöneticilerin ise % 28'i bulunduğu göreve sınavla atanmazlarken, yöneticilikteki hizmet yılı, 0-5 arası olanların %20'si, 6-10 arası olanların %19'u, 11-15 arası olanların %14'ü, 16-20 arası olanların %14'ü, 21 ve üzeri olanların ise %9'u bulunduğu göreve sınavla atanmadıklarını belirtmişlerdir.

Yöneticilikte takım çalışmasının başarıyı arttırmada etkisi büyüktür. Yönetici ihtiyacı olduğunda, uyumlu, çalışkan, işini severek yapan adaylar müdürler tarafından tercih edilir ve üst kademelere teklif edilirler. Görevde olan yöneticilerin %69'u amirlerinin

taktiri ile yönetici olurlarken, sınavla göreve atanan yöneticilerin oranı sadece %23'tür. Bunların dışında sosyal çevresini kullanarak göreve atanan yöneticilerin oranı ise %25'tir. Buradan sınav sisteminin benimsenmediği sonucuna varılabilir. Sınavın kazanılmış olması iyi bir yöneticilik için yeterli olmadığı görülmüştür. Yöneticilik çeşitli meziyetlerin bir arada toplanmasını gerektirdiğinden sınavın gereken meziyetleri ölçmede yetersiz kaldığı görüşüne varılabilir. Olması asla tasvip edilemeyecek bir durum ise siyasî iradenin yönetici atamalarında etken olma isteğidir.

▪ Yöneticilerin Yönetici Olma Yeterlilikleri

Eğitim yöneticilerinin, yönetici olma yeterlilikleri hakkındaki görüşleri üç soru ile saptanmıştır. Bunlar; yöneticilikte sınav başarısının etkisi, yöneticilikte “yönetici olunmaz, yönetici doğulur” anlayışı ve yöneticilikte lisans üstü eğitimin etkisidir. Her soru, cinsiyete, yaşa, öğrenim durumuna, branşa ve yöneticilikteki hizmet yılına göre değerlendirilmektedir.

Tablo 8: Yöneticilikte sınav başarısının etkisi

		S8. Sınavda başarılı olmak, iyi bir yöneticilik için yeterlidir.					
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Cinsiyet	Erkek	1	5	13	26	37	82
	Kadın	1	0	3	5	9	18
Yaş	26-30	0	0	0	0	7	7
	31-35	0	2	3	4	6	15
	36-40	1	1	5	6	5	18
	40 ve üzeri	1	2	8	21	28	60
	Ön Lisans	0	0	1	2	4	7
Öğrenim	Lisans	1	5	8	24	35	73
	Yüksek Lisans	1	0	7	5	6	19
	Doktora	0	0	0	0	1	1
	Sınıf Öğretmeni	0	1	4	6	9	20
Branş	Branş Öğretmeni	1	4	6	14	23	48
	Meslek Dersi Öğretmeni	1	0	6	11	14	32
	0-5	2	2	9	4	14	31
Yöneticilikteki Hizmet Yılı	6-10	0	2	3	10	11	26
	11-15	0	1	2	4	9	16
	16-20	0	0	2	7	7	16
	21 yıl ve üzeri	0	0	0	6	5	11
Toplam		2	5	16	31	46	100

Sınav sistemi denenmiş fakat daha önce belirtilen nedenlerden dolayı başarılı olmadı (Tablo 8). Yöneticilerin %23'ü sınavda başarılı olmanın iyi bir yöneticilik için yeterli olduğunu düşünürlerken, %77'si ise yeterli olmadığı düşüncesindedirler. Erkek yöneticilerin %63'ü, kadın yöneticilerin %14'ü sınavda başarılı olmayı, iyi bir yöneticilik için yeterli görmezken, yaşları 26-30 arası olan yöneticilerin %7'si, 31-35 yaş arası olan yöneticilerin %10'u, 36-40 arası olan yöneticilerin % 11'i, 40 ve üzeri olan yöneticilerin ise %49'u sınavda başarılı olmanın yöneticilik için yetersiz olduğu, öğrenim durumu yüksek lisans olan yöneticilerin %11'i, lisans olan yöneticilerin ise %59'u, ön lisans olan yöneticilerin ise %6'sı sınavda başarılı olmanın iyi bir yöneticilik için yeterli olmadığı görüşündedirler. Branşı, sınıf öğretmeni olan yöneticilerin %15'i, branş öğretmeni olan yöneticilerin %37'si, meslek dersi öğretmeni olan yöneticilerin ise % 25'i sınavda başarılı olmanın iyi bir yöneticilik için yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Yöneticilikteki hizmet yılına göre, hizmet yılı 0-5 arası olanların %18'i, 6-10 arası olanların %21'i, 11-15 arası olanların %13'ü, 16-20 arası olanların %14'ü, 21 ve üzeri olanların ise %11'i sınavda başarılı olmanın iyi bir yöneticilik için yeterli olmadığı kanaatindedirler.

Tablo 9: Yöneticilikte “yönetici olunmaz, yönetici doğulur” anlayışı

		S9. Yönetici olunmaz, yönetici doğulur.					
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Cinsiyet	Erkek	5	16	29	20	12	82
	Kadın	4	2	5	7	0	18
Yaş	26-30	0	0	4	3	0	7
	31-35	1	4	3	3	4	15
	36-40	2	2	9	4	1	18
	40 ve üzeri	6	12	18	17	7	60
Öğrenim	Ön Lisans	1	1	2	2	1	7
	Lisans	8	13	23	22	7	73
	Yüksek Lisans	0	4	8	3	4	19
	Doktora	0	0	1	0	0	1
Branş	Sınıf Öğretmeni	3	4	4	7	2	20
	Branş Öğretmeni	6	9	17	11	5	48
	Meslek Dersi Öğretmeni	0	5	13	9	5	32
Yöneticilikteki Hizmet Yılı	0-5	3	5	11	9	3	31
	6-10	3	3	10	7	3	26
	11-15	2	3	6	3	2	16
	16-20	0	4	5	6	1	16
	21 yıl ve üzeri	1	3	2	2	3	11
Toplam		9	18	34	27	12	100

Yöneticilik, doğuştan gelen bir meziyettir (Tablo 9). Kitleleri etkilemek, millî eğitimin amaçları doğrultusunda yönlendirmek, her idarecinin işi değildir. Okul müdürleri beraber çalıştıkları öğretmenlerini iyi tanıyıp değerlendirerek, yöneticilik meziyetleri taşıyanları, yöneticiliğe yönlendirmelidir. Yöneticilerin %61'i "Yönetici olunmaz, yönetici doğulur." Anlayışına katılmaktalar. Erkek yöneticilerin %50'si, kadın yöneticilerin %11'i "Yönetici olunmaz, yönetici doğulur." demişlerdir. Yaşları 26-30 arası olan yöneticilerin %4'ü, 31-35 arası olan yöneticilerin %8'i, 36-40 arası olan yöneticilerin %13'ü, 40 ve üzeri olan yöneticilerin ise %36'sı "Yönetici olunmaz, yönetici doğulur." düşüncesindedirler. Öğrenim durumu yüksek lisans olan yöneticilerin %12'si, lisans olan yöneticilerin %44'ü, ön lisans olan yöneticilerin ise %4'ü "Yönetici olunmaz, yönetici doğulur." kanaatindedirler. Branşı sınıf öğretmeni olan yöneticilerin %11'i, branş öğretmeni olan yöneticilerin %32'si, meslek dersi öğretmeni olan yöneticilerin ise %18'i "Yönetici olunmaz, yönetici doğulur." demişlerdir. Yöneticilikteki hizmet yılı 0-5 arası olanların %19'u, 6-10 arası olanların %16'sı, 11-15 arası olanların %11'i, 16-20 arası olanların %9'u, 21 ve üzeri olanların ise %6'sı "Yönetici olunmaz, yönetici doğulur." demişlerdir.

Tablo 10: Yöneticilikte lisans üstü eğitimin etkisi

		S10. Yöneticiler, eğitim yönetiminde lisans üstü eğitim almalıdır.					
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Cinsiyet	Erkek	20	29	19	11	3	82
	Kadın	4	3	8	3	0	18
Yaş	26-30	1	1	2	2	1	7
	31-35	4	5	6	0	0	15
	36-40	5	6	5	2	0	18
	40 ve üzeri	14	20	14	10	2	60
Öğrenim	Ön Lisans	0	2	2	3	0	7
	Lisans	15	27	18	10	3	73
	Yüksek Lisans	9	3	7	0	0	19
	Doktora	0	0	0	1	0	1
Branş	Sınıf Öğretmeni	7	5	3	5	0	20
	Branş Öğretmeni	9	15	16	7	1	48
	Meslek Dersi Öğretmeni	8	12	8	2	2	32
Yöneticilikteki Hizmet Yılı	0-5	10	8	8	4	1	31
	6-10	5	6	9	6	0	26
	11-15	3	6	4	2	1	16
	16-20	3	8	4	1	0	16
	21 yıl ve üzeri	3	4	2	1	1	11
Toplam		24	32	27	14	3	100

Yöneticilikte lisans üstü eğitim zorunlu olmuştur (Tablo 10). Bir önceki yönetici atama yönetmeliğinde yüksek lisans yapmış olmak tercih sebebiyken, yeni çıkan 24 Nisan 2008 tarihli atama yönetmeliğinde yüksek lisans yapmış olmak yönetici olma şartlarından biri olmuştur. Yöneticilerin %81'i yöneticilerin, eğitim yönetiminde lisans üstü eğitim almaları gerektiği görüşündedirler. Erkek yöneticilerin %68'i, kadın yöneticilerin %15'i eğitim yöneticiliğinde, lisans üstü eğitimin gerektiğini belirtmişlerdir. Yaşları 26-30 arası olan yöneticilerin %4'ü, 31-35 arası olan yöneticilerin %15'i, 36-40 arası olan yöneticilerin %16'sı, 40 ve üzeri olan yöneticilerin ise %48'i lisans üstü eğitimin gerekliliğini vurgularken, öğrenim durumu yüksek lisans olan yöneticilerin %19'u, lisans olan yöneticilerin %60'ı, ön lisans olan yöneticilerin ise %4'ü yöneticilerin, eğitim yönetiminde lisans üstü eğitim almaları gerektiğini belirtmişlerdir. Branşı sınıf öğretmeni olan yöneticilerin %15'i, branş öğretmeni olan yöneticilerin %40'ı, meslek dersi öğretmeni olan yöneticilerin ise %28'i yöneticilerin, eğitim yönetiminde lisans üstü eğitim almaları gerektiğine dikkat çekerken, hizmet yılı 0-5 arası olanların %26'sı, 6-10 arası olanların %20'si, 11-15 arası olanların %13'ü, 16-20 arası olanların %15'i, 21 ve üzeri olanların ise %9'u yöneticilerin, eğitim yönetiminde lisans üstü eğitim almaları gerektiğini belirtmişlerdir.

Araştırma sonucunda yöneticiliğin doğuştan gelen bir meziyet olduğu fakat eğitimle desteklenmesinin kaçınılmazlığı sonucuna varılabilir. Görevde olan yöneticilerin %77'si sınavda başarılı olmakla, kanun ve yönetmelikleri iyi bilmekle iyi bir yönetici olunamayacağı görüşündeyken, %61'i ise yöneticiliğin doğuştan gelen bir kabiliyet olduğunu belirterek, yöneticilerin %83'ü doğuştan gelen bu kabiliyetin yüksek lisans eğitimiyle güçlendirilerek iyi bir eğitim yöneticisi olunabileceğini belirtmişlerdir.

▪ Yöneticilikte Eğitimin Rolü

Görevde olan yöneticilerin, yöneticilikte eğitimin rolü hakkındaki görüşlerini saptamak için üç soru yöneltilmiştir. Bunlar; hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimin etkisi, eğitim yöneticiliğinde hizmet içi eğitimin performansa etkisi ve eğitim yöneticilerinin aldıkları hizmet içi eğitimlerin problem çözümüne katkısıdır. Her soru, cinsiyete, yaşa, öğrenim durumuna, branşa ve yöneticilikteki hizmet yılına göre değerlendirilmektedir.

Tablo 11: Hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimin etkisi

		11. Hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimleri yeterli buluyorum.					
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Cinsiyet	Erkek	5	16	26	22	13	82
	Kadın	0	3	3	8	4	18
Yaş	26-30	0	0	1	4	2	7
	31-35	0	2	2	5	6	15
	36-40	1	3	5	7	2	18
	40 ve üzeri	4	14	21	14	7	60
Öğrenim	Ön Lisans	0	3	1	1	2	7
	Lisans	4	11	24	23	11	73
	Yüksek Lisans	1	5	4	6	3	19
	Doktora	0	0	0	0	1	1
Branş	Sınıf Öğretmeni	2	7	5	3	3	20
	Branş Öğretmeni	0	8	15	17	8	48
	Meslek Dersi Öğretmeni	3	4	9	10	6	32
Yöneticilikteki Hizmet Yılı	0-5	2	5	5	11	8	31
	6-10	0	5	8	8	5	26
	11-15	0	5	7	3	1	16
	16-20	1	4	5	5	1	16
	21 yıl ve üzeri	2	0	4	3	2	11
Toplam		5	19	29	30	17	100

Yöneticiler, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimleri yeterli bulmaktadırlar (Tablo 11). Yöneticilerin %53'ü hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimleri yeterli bulduklarını, %47'si ise yeterli bulmadıklarını belirtmektedirler. Erkek yöneticilerin %47'si, kadın yöneticilerin %6'sı hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimleri yeterli bulmuşlardır. Yaşları 26-30 arası olan yöneticilerin %1'i, 31-35 arası olan yöneticilerin %4'ü, 36-40 arası olan yöneticilerin %9'u, 40 ve üzeri olan yöneticilerin ise %39'u hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimleri yeterli bulmaktadırlar. Öğrenim durumu yüksek lisans olan yöneticilerin %10'u, lisans olan yöneticilerin %39'u, ön lisans olan yöneticilerin ise %4'ü hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimleri yeterli bulduğunu kaydetmişlerdir. Branşı sınıf öğretmeni olan yöneticilerin %14'ü, branş öğretmeni olan yöneticilerin %23'ü, meslek dersi öğretmeni olan yöneticilerin ise %16'sı hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimleri yeterli bulurlarken, hizmet yılına göre, 0-5 arası olanların %12'si, 6-10 arası olanların %13'ü, 11-15 arası olanların %12'si, 16-20 arası olanların %10'u, 21 ve üzeri olanların ise %6'sı hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimleri yeterli bulmuşlardır.

Tablo 12: Eğitim yöneticiliğinde, hizmet içi eğitimin performansa etkisi

		S12. Eğitim yöneticiliği konusunda aldığım eğitimler, performansımı artırıyor.					
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Küçük Oranla Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Cinsiyet	Erkek	7	47	20	5	3	82
	Kadın	1	6	7	3	1	18
Yaş	26-30	0	0	5	0	2	7
	31-35	1	7	5	1	1	15
	36-40	3	7	5	3	0	18
	40 ve üzeri	4	39	12	4	1	60
Öğrenim	Ön Lisans	1	4	1	1	0	7
	Lisans	3	42	20	5	3	73
	Yüksek Lisans	4	7	6	2	0	19
	Doktora	0	0	0	0	1	1
Branş	Sınıf Öğretmeni	4	11	3	2	0	20
	Branş Öğretmeni	2	23	17	4	2	48
	Meslek Dersi Öğretmeni	2	19	7	2	2	32
Yöneticilikteki Hizmet Yılı	0-5	4	12	12	1	2	31
	6-10	1	10	9	5	1	26
	11-15	0	12	3	1	0	16
	16-20	2	11	2	1	0	16
	21 yıl ve üzeri	1	8	1	0	1	11
Toplam		8	53	27	8	4	100

Yöneticilerin %88'i eğitim yöneticiliği konusunda aldıkları eğitimlerin, performanslarını arttırdıklarını belirtmişlerdir (Tablo 12). Alınan hizmet içi eğitimlerin sonunda yöneticiler, kendilerine güvenlerinin tazelendiğini belirtmişlerdir. Erkek yöneticilerin %74'ü, kadın yöneticilerin %14'ü eğitim yöneticiliği konusunda aldıkları eğitimlerin, performanslarını arttırdıklarını kaydetmişlerdir. Yaşları 26-30 arası olan yöneticilerin %5'i, 31-35 arası olan yöneticilerin %13'ü, 36-40 arası olan yöneticilerin %15'i, 40 ve üzeri olan yöneticilerin ise %55'i eğitim yöneticiliği konusunda aldıkları eğitimlerin, performanslarını arttırdıklarını düşünmektedirler. Öğrenim durumu yüksek lisans olan yöneticilerin %17'si, lisans olan yöneticilerin %65'i, ön lisans olan yöneticilerin ise %6'sı eğitim yöneticiliği konusunda aldıkları eğitimlerin, performanslarını arttırdıklarını belirtmişlerdir. Branşı sınıf öğretmeni olan yöneticilerin %18'inin, branş öğretmeni olan yöneticilerin %42'sinin, meslek dersi öğretmeni olan yöneticilerin ise %28'inin eğitim yöneticiliği konusunda aldıkları eğitimler, performanslarını olumlu etkilemiştir. Yöneticilikteki hizmet yılı 0-5 arası olanların %28'i, 6-10 arası olanların %20'si, 11-15 arası olanların %15'i, 16-20 arası olanların %15'i, 21 ve üzeri olanların ise %10'u eğitim yöneticiliği konusunda aldıkları eğitimlerin, performanslarını arttırdıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 13: Eğitim yöneticilerinin aldıkları hizmet içi eğitimlerin, problem çözümüne katkısı

		S13. Eğitim yöneticiliği konusunda aldığım eğitimler ile kurumumdaki problemleri çözemiyorum.					
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Cinsiyet	Erkek	3	11	31	28	9	82
	Kadın	1	3	11	3	0	18
Yaş	26-30	0	1	5	1	0	7
	31-35	0	3	7	2	3	15
	36-40	0	2	13	2	1	18
	40 ve üzeri	4	8	17	26	5	60
Öğrenim	Ön Lisans	1	1	2	3	0	7
	Lisans	1	10	31	23	8	73
	Yüksek Lisans	2	3	8	5	1	19
	Doktora	0	0	1	0	0	1
Branş	Sınıf Öğretmeni	0	3	6	8	3	20
	Branş Öğretmeni	3	7	22	12	4	48
	Meslek Dersi Öğretmeni	1	4	14	11	2	32
Yöneticilikteki Hizmet Yılı	0-5	0	4	17	7	3	31
	6-10	1	3	14	4	4	26
	11-15	0	3	6	7	0	16
	16-20	1	1	5	8	1	16
	21 yıl ve üzeri	2	3	0	5	1	11
Toplam		4	14	42	31	9	100

Yöneticilerin %60'ı eğitim yöneticiliği konusunda aldıkları eğitimler ile kurumlarındaki problemleri çözememektedirler (Tablo 13). Teknolojinin gelişmesi, ekonomik koşulların zorlaşması ve sosyal yapıda meydana gelen dejenerasyon, eğitim kurumlarında karşılaşılan sorunların çeşitliliğini arttırmaktadır. Düzenlenen eğitimler öncesinde yöneticilerin ihtiyaçları dikkate alınmaması, düzenlemiş olmak için eğitimlerin düzenlenmesi yöneticilere fayda sağlamamaktadır. Erkek yöneticilerin %45'i, kadın yöneticilerin %15'i eğitim yöneticiliği konusunda aldıkları eğitimlere rağmen kurumlarındaki problemleri çözemediklerini belirtmişlerdir. Yaşları 26-30 arası olan yöneticilerin %6'sı, 31-35 arası olan yöneticilerin %10'u, 36-40 arası olan yöneticilerin %15'i, 40 ve üzeri olan yöneticilerin ise %29'u; öğrenim durumu yüksek lisans olan yöneticilerin %13'ü, lisans olan yöneticilerin %42'si, ön lisans olan yöneticilerin ise %4'ü; sınıf öğretmeni olan yöneticilerin %9'u, branş öğretmeni olan yöneticilerin %32'si, meslek dersi öğretmeni olan yöneticilerin ise % 19'u; yöneticilikteki hizmet yılı 0-5 arası olanların %21'i, 6-10 arası olanların %18'i, 11-15 arası olanların %9'u, 16-20 arası olanların %7'si, 21 ve üzeri olanların ise %5'i eğitim yöneticiliği konusunda aldıkları eğitimler ile kurumlarındaki problemleri çözemediklerini belirtmişlerdir.

Hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerin gerekliliği anlaşılmıştır. Bu eğitimlerin amacına ulaşması için öncelikle yönetici eğitimlerinin düzenlenmesinde sürekliliğin sağlanması ve içerik olarak güncelleşmesinin gerekli olduğu sonucu çıkmaktadır. Görevde olan yöneticilerin %53'ü hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerin yeterli olduğunu, bunun yanında %47'sinin ise yeterli bulmadığını belirtmişlerdir. Yine görevde olan yöneticilerin %88'i eğitim yöneticiliği konusunda aldığı eğitimlerin performanslarını arttırdıklarını belirtmişlerdir. Eğitimde karşılaşılan sorunların değişmesiyle alınan eğitimlerin yetersizliği ve güncel sorunları kapsamadığı, bunlardan dolayı da kurumlarındaki problemlere çözüm bulamadıklarını söyleyenlerin oranı ise %60'tır.

▪ Yöneticilikte Hizmet İçi Eğitim

Görevde olan yöneticilerin, yöneticilikte hizmet içi eğitimin nasıl olması gerektiği hakkındaki görüşlerini araştırdık. Bu konuda yöneticilere sekiz soru yöneltilmiştir. Bunlar; yönetici eğitimine eğitim akademisinin kurulması, yönetici eğitiminde hizmet içi eğitim merkezlerinin yeri, yönetici eğitiminde hizmet içi eğitimi veren eğitimcilerin statüsü, eğitimde hizmet içi eğitimini veren personelin akademik kariyeri, yönetici eğitimine hizmet içi eğitiminin sonunda yapılan anketlerin etkisi, eğitim yönetiminde hizmet içi eğitimlerin sürekliliği, yöneticilerin fikirlerinin hizmet içi eğitimlerine etkisi ve eğitim yönetiminde hizmet içi eğitim süreleridir. Her soru, cinsiyete, yaşa, öğrenim durumuna, branşa ve yöneticilikteki hizmet yılına göre değerlendirilmektedir.

Eğitim akademileri, yöneticilerin ve öğretmenlerin güncel konular hakkında çağın gereklerine göre eğitilmelerini amaçlamalıdır. Millî Eğitim Şûralarında kurulması yönünde karar alınmasına rağmen işlerlik kazandırılmamıştır. Müdürlerin ve müdür yardımcılarının %93'ü eğitim yöneticilerini yetiştirmek için eğitim akademisi kurulması gerektiğini belirtmişlerdir (Tablo 14). Erkek yöneticilerin %76'sı, kadın yöneticilerin %17'si; yaşları 26-30 arası olan yöneticilerin %4'ü, 31-35 arası olan yöneticilerin %13'ü, 36-40 arası olan yöneticilerin %18'i, 40 ve üzeri olan yöneticilerin ise %58'i eğitim akademisi kurulmasının gerekliliğini vurgulamışlar.

Tablo 14: Yönetici eğitiminde eğitim akademisinin kurulması

		S14. Eğitim yöneticilerini yetiştiren eğitim akademisi kurulmalıdır.					
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Cinsiyet	Erkek	32	31	13	4	2	82
	Kadın	8	7	2	1	0	18
Yaş	26-30	1	3	0	3	0	7
	31-35	6	7	0	0	2	15
	36-40	6	7	5	0	0	18
	40 ve üzeri	27	21	10	2	0	60
Öğrenim	Ön Lisans	2	3	1	1	0	7
	Lisans	31	27	11	2	2	73
	Yüksek Lisans	7	8	3	1	0	19
	Doktora	0	0	0	1	0	1
Branş	Sınıf Öğretmeni	8	9	2	1	0	20
	Branş Öğretmeni	22	16	7	1	2	48
	Meslek Dersi Öğretmeni	10	13	6	3	0	32
Yöneticilikteki Hizmet Yılı	0-5	12	13	2	2	2	31
	6-10	10	11	4	1	0	26
	11-15	5	4	6	1	0	16
	16-20	7	6	3	0	0	16
	21 yıl ve üzeri	6	4	0	1	0	11
Toplam		40	38	15	5	2	100

Öğrenim durumu yüksek lisans olan yöneticilerin %18'i, lisans olan yöneticilerin %69'u, ön lisans olan yöneticilerin ise %6'sı eğitim akademisi kurulması gerektiğini savunmuşlardır. Branşı sınıf öğretmeni olan yöneticilerin %19'u, branş öğretmeni olan yöneticilerin %45'i, meslek dersi öğretmeni olan yöneticilerin ise %29'u; yöneticilikteki hizmet yılına göre, 0-5 arası olanların %27'si, 6-10 arası olanların %25'i, 11-15 arası olanların %15'i, 16-20 arası olanların %16'sı, 21 ve üzeri olanların ise %10'u eğitim akademisi kurulması gerektiğini belirtmişlerdir.

Hizmet içi eğitimlerin verimliliğini ve katılımını arttırmak için her bölgede hizmet içi eğitim merkezleri kurulmalıdır, diyen yöneticilerin oranı ise %92'dir (Tablo 15). Hizmet içi eğitimler talebi karşılayamamakta ve okul ortamlarında yapıldığından verimli olmamaktadır. Erkek yöneticilerin %75'i, kadın yöneticilerin %17'si her bölgede hizmet içi eğitim merkezlerinin kurulması eğitimlerin verimliliğini arttıracaklarını kaydetmişlerdir.

Tablo 15: Yönetici eğitiminde hizmet içi eğitim merkezlerinin yeri

		S15. Her bölgede hizmet içi eğitim merkezlerinin kurulması eğitimlerin verimliliğini arttırır.					
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Cinsiyet	Erkek	24	40	11	4	3	82
	Kadın	7	8	2	1	0	18
Yaş	26-30	1	2	2	2	0	7
	31-35	9	4	0	0	2	15
	36-40	5	9	3	1	0	18
	40 ve üzeri	16	33	8	2	1	60
	Ön Lisans	2	2	3	0	0	7
Öğrenim	Lisans	22	35	9	4	3	73
	Yüksek Lisans	7	11	1	0	0	19
	Doktora	0	0	0	1	0	1
	Sınıf Öğretmeni	8	10	2	0	0	20
Branş	Branş Öğretmeni	12	24	6	3	3	48
	Meslek Dersi Öğretmeni	11	14	5	2	0	32
Yöneticilikteki Hizmet Yılı	0-5	15	10	2	2	2	31
	6-10	8	14	4	0	0	26
	11-15	3	8	4	1	0	16
	16-20	4	10	1	1	0	16
	21 yıl ve üzeri	1	6	2	1	1	11
Toplam		31	48	13	5	3	100

Yaşları 26-30 arası olan yöneticilerin %5'i, 31-35 arası olan yöneticilerin %13'ü, 36-40 arası olan yöneticilerin %17'si, 40 ve üzeri olan yöneticilerin ise %57'si; öğrenim durumu yüksek lisans olan yöneticilerin %19'u, lisans olan yöneticilerin %66'sı, ön lisans olan yöneticilerin ise %7'si her bölgede hizmet içi eğitim merkezlerinin kurulması eğitimlerin verimliliğini arttıracaklarını söylemişlerdir. Branşı sınıf öğretmeni olan yöneticilerin %20'si, branş öğretmeni olan yöneticilerin %42'si, meslek dersi öğretmeni olan yöneticilerin ise %30'u her bölgede hizmet içi eğitim merkezlerinin kurulması eğitimlerin verimliliğini arttıracaklarını vurgulamışlardır. Yöneticilikteki hizmet yılı 0-5 arası olanların %27'si, 6-10 arası olanların %26'sı, 11-15 arası olanların %15'i, 16-20 arası olanların %15'i, 21 ve üzeri olanların ise %9'u her bölgede hizmet içi eğitim merkezlerinin kurulması eğitimlerin verimliliğini arttıracaklarını belirtmişlerdir.

Hizmet içi eğitimlerin okul ortamlarında olduğunu daha öncede belirtmiştik, bundan dolayı da eğitimleri verenlerde bu okulların öğretmenleri olmaktadır. Bu durum katılımcıların beklentilerini karşılamamakta ve ilgilerini azaltmaktadır. Yöneticiler katıldıkları eğitimlerde kendilerinden daha üst akademisyenleri görmek istemektedirler.

Tablo 16: Yönetici eğitiminde, hizmet içi eğitimini veren eğitimcilerin statüsü

		S16. Hizmet içi eğitimleri aynı statüdeki eğitimcilerin vermesini doğru bulmuyorum.					
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Cinsiyet	Erkek	8	37	25	6	6	82
	Kadın	4	8	4	0	2	18
Yaş	26-30	1	4	1	0	1	7
	31-35	2	5	3	2	3	15
	36-40	1	8	6	0	3	18
	40 ve üzeri	8	28	19	4	1	60
Öğrenim	Ön Lisans	2	2	3	0	0	7
	Lisans	9	34	19	5	6	73
	Yüksek Lisans	1	8	7	1	2	19
	Doktora	0	1	0	0	0	1
Branş	Sınıf Öğretmeni	2	13	4	0	1	20
	Branş Öğretmeni	6	19	14	5	4	48
	Meslek Dersi Öğretmeni	4	13	11	1	3	32
Yöneticilikteki Hizmet Yılı	0-5	5	12	6	3	5	31
	6-10	3	13	8	1	1	26
	11-15	3	7	4	0	2	16
	16-20	0	10	5	1	0	16
	21 yıl ve üzeri	1	3	6	1	0	11
Toplam		12	45	29	6	8	100

Eğitim verenlerin üniversitelerden veya eğitim konusunda marka olmuş isimlerden olması gerektiğini söyleyen yöneticilerin oranı %86'dır (Tablo 16). Erkeklerin %70'i, kadın yöneticilerin %16'sı hizmet içi eğitimleri aynı statüdeki eğitimcilerin vermesini doğru bulmadığını belirtmişlerdir. Yaşları 26-30 arası olan yöneticilerin %6'sı, 31-35 arası olan yöneticilerin %10'u, 36-40 arası olan yöneticilerin %15'i, 40 ve üzeri olan yöneticilerin ise %55'i; öğrenim durumu yüksek lisans olan yöneticilerin %16'sı, lisans olan yöneticilerin %62'si, ön lisans olan yöneticilerin ise %7'si hizmet içi eğitimleri aynı statüdeki eğitimcilerin vermesini doğru bulmadığını belirtmişlerdir. Branşı sınıf öğretmeni olan yöneticilerin %19'u, branş öğretmeni olan yöneticilerin %39'u, meslek dersi öğretmeni olan yöneticilerin ise %28'i hizmet içi eğitimleri aynı statüdeki eğitimcilerin vermesini doğru bulmadığını belirtmişlerdir. Yöneticilikteki hizmet yılı 0-5 arası olanların %23'ü, 6-10 arası olanların %24'ü, 11-15 arası olanların %14'ü, 16-20 arası olanların

%15'i, 21 ve üzeri olanların ise %10'u hizmet içi eğitimleri aynı statüdeki eğitimcilerin vermesini doğru bulmamışlardır.

Tablo 17: Eğitimde, hizmet içi eğitimini veren personelin akademik kariyeri

		S17. Hizmet içi eğitimini verenler, eğitim yönetiminde uzman kişiler olmalıdır.					
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Cinsiyet	Erkek	42	33	6	0	1	82
	Kadın	10	6	2	0	0	18
Yaş	26-30	3	3	1	0	0	7
	31-35	11	4	0	0	0	15
	36-40	11	5	1	0	1	18
	40 ve üzeri	27	27	6	0	0	60
Öğrenim	Ön Lisans	3	3	1	0	0	7
	Lisans	39	27	6	0	1	73
	Yüksek Lisans	10	8	1	0	0	19
	Doktora	0	1	0	0	0	1
Branş	Sınıf Öğretmeni	8	10	2	0	0	20
	Branş Öğretmeni	29	16	3	0	0	48
	Meslek Dersi Öğretmeni	15	13	3	0	1	32
Yöneticilikteki Hizmet Yılı	0-5	18	12	1	0	0	31
	6-10	11	10	4	0	1	26
	11-15	7	7	2	0	0	16
	16-20	11	5	0	0	0	16
	21 yıl ve üzeri	5	5	1	0	0	11
Toplam		52	39	8	0	1	100

Hizmet içi eğitimlerinde görev alacak olan personelin en azından eğitim yönetimi alanında veya branşında yüksek lisans yapmış olması gerekir. Yöneticilerin %99'u hizmet içi eğitimini verenlerin, alanında uzman kişiler olması gerektiğini vurgulamışlar (Tablo 17). Erkek yöneticilerin %81'i, kadın yöneticilerin %18'i hizmet içi eğitimini verenlerin, eğitim yönetiminde uzman kişiler olması gerektiğini belirtmişlerdir. Yaşları 26-30 arası olan yöneticilerin %7'si, 31-35 arası olan yöneticilerin %15'i, 36-40 arası olan yöneticilerin %16'sı, 40 ve üzeri olan yöneticilerin ise %60'ı hizmet içi eğitimini verenlerin, eğitim yönetiminde uzman kişiler olması gerektiğini savunmuşlardır. Öğrenim durumu yüksek lisans olan yöneticilerin %19'u, lisans olan yöneticilerin %72'si, ön lisans olan yöneticilerin ise %7'si hizmet içi eğitimini verenlerin, eğitim yönetiminde uzman kişiler olması gerektiğini belirtmişlerdir. Branşı sınıf öğretmeni olan yöneticilerin %20'si, branş öğretmeni olan yöneticilerin %48'i, meslek dersi öğretmeni olan yöneticilerin ise %31'i hizmet içi eğitimini verenlerin, eğitim yönetiminde uzman kişiler olması gerekir

demişlerdir. Yöneticilikteki hizmet yılı 0-5 arası olanların %31'i, 6-10 arası olanların %25'i, 11-15 arası olanların %16'sı, 16-20 arası olanların %16'sı, 21 ve üzeri olanların ise %11'i hizmet içi eğitimini verenlerin, eğitim yönetiminde uzman kişiler olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Tablo 18: Yönetici eğitimine, hizmet içi eğitimin sonunda yapılan anketlerinin etkisi

		S18. Seminerlerin sonunda, eğitim hakkındaki izlenimlerimizi değerlendirmek amacıyla anket uygulanıyor.					
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Cinsiyet	Erkek	4	41	28	8	1	82
	Kadın	2	7	6	3	0	18
Yaş	26-30	0	2	4	1	0	7
	31-35	3	8	3	0	1	15
	36-40	1	6	8	3	0	18
	40 ve üzeri	2	32	19	7	0	60
Öğrenim	Ön Lisans	0	4	3	0	0	7
	Lisans	4	35	26	8	0	73
	Yüksek Lisans	2	9	4	3	1	19
	Doktora	0	0	1	0	0	1
Branş	Sınıf Öğretmeni	1	10	7	2	0	20
	Branş Öğretmeni	4	20	18	6	0	48
	Meslek Dersi Öğretmeni	1	18	9	3	1	32
Yöneticilikteki Hizmet Yılı	0-5	4	11	13	2	1	31
	6-10	1	11	9	5	0	26
	11-15	0	11	4	1	0	16
	16-20	1	9	4	2	0	16
	21 yıl ve üzeri	0	6	4	1	0	11
Toplam		6	48	34	11	1	100

Hizmet içi eğitimlerin sonunda yapılan anketlerin amacı, gelecekte plânlanacak eğitimlere referans olması ve eğitim konularının belirlenmesine yardımcı olmasıdır. Tablo 18'de yöneticilerin %88'i seminerlerin sonunda, verilen eğitim hakkında anket uygulandığını belirtmişlerdir. Erkek yöneticilerin %73'ü, kadın yöneticilerin %15'i seminerlerin sonunda, verilen eğitim hakkında anket uygulandığını belirtirken; yaşları 26-30 arası olan yöneticilerin %6'sı, 31-35 arası olan yöneticilerin %14'ü, 36-40 arası olan yöneticilerin %15'i, 40 ve üzeri olan yöneticilerin ise %53'ü seminerlerin sonunda, verilen eğitim hakkında anket uygulandığını belirtmektedirler. Öğrenim durumu yüksek lisans olan yöneticilerin %15'i, lisans olan yöneticilerin %65'i, ön lisans olan yöneticilerin ise %7'si seminerlerin sonunda, verilen eğitim hakkında anket uygulandığını kaydetmişlerdir. Branşı sınıf öğretmeni olan yöneticilerin %18'i, branş öğretmeni olan yöneticilerin %42'si, meslek

dersi öğretmeni olan yöneticilerin ise %28'i seminerlerin sonunda, verilen eğitim hakkında anket uygulandığını söylemişlerdir. Yöneticilikteki hizmet yılı 0-5 arası olanların %28'i, 6-10 arası olanların %21'i, 11-15 arası olanların %15'i, 16-20 arası olanların %14'ü, 21 ve üzeri olanların ise %10'u seminerlerin sonunda, verilen eğitim hakkında anket uygulandığını belirtmişlerdir.

Tablo 19: Eğitim yönetiminde, hizmet içi eğitimlerin sürekliliği

		S19. Hizmet içi eğitimlere katılım isteğe bırakılmayıp, sürekli olmalıdır.					
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Cinsiyet	Erkek	21	41	15	5	0	82
	Kadın	4	10	3	1	0	18
Yaş	26-30	0	5	2	0	0	7
	31-35	4	8	2	1	0	15
	36-40	4	11	3	0	0	18
	40 ve üzeri	17	27	11	5	0	60
	Öğrenim						
Öğrenim	Ön Lisans	2	3	1	1	0	7
	Lisans	16	38	15	4	0	73
	Yüksek Lisans	7	10	1	1	0	19
	Doktora	0	0	1	0	0	1
Branş	Sınıf Öğretmeni	4	12	2	2	0	20
	Branş Öğretmeni	11	23	10	4	0	48
	Meslek Dersi Öğretmeni	10	16	6	0	0	32
Yöneticilikteki Hizmet Yılı	0-5	8	18	4	1	0	31
	6-10	4	15	5	2	0	26
	11-15	4	7	4	1	0	16
	16-20	4	8	2	2	0	16
	21 yıl ve üzeri	5	3	3	0	0	11
Toplam		25	51	18	6	0	100

Şu anki uygulamada personel, isterse hizmet içi eğitime başvurabiliyor, yani herhangi bir zorlama yok. Yanlışlığına inandığım bu uygulamanın bir an önce düzeltilip, gerekli tedbirler alınarak hizmet içi eğitimler isteğe bırakılmayıp zorunlu hale getirilmelidir. Bu fikrimi yukarıdaki tablo desteklemektedir. Tablo 19'da, yöneticilerin %94'ü hizmet içi eğitimlere katılımın isteğe bırakılmayıp, sürekliliğini savunmuşlardır. Erkek yöneticilerin %77'si, kadın yöneticilerin %17'si hizmet içi eğitimlere katılımın isteğe bırakılmayıp, sürekli olması gerektiğini belirtmişlerdir. Yaşları 26-30 arası olan yöneticilerin %7'si, 31-35 arası olan yöneticilerin %14'ü, 36-40 arası olan yöneticilerin %18'i, 40 ve üzeri olan yöneticilerin ise %55'i hizmet içi eğitimlere katılımın isteğe

birakılmayıp sürekli olması gerektiğini belirtirken, öğrenim durumu yüksek lisans olan yöneticilerin %18'i, lisans olan yöneticilerin %69'u, ön lisans olan yöneticilerin ise %6'sı hizmet içi eğitimlere katılımın isteğe bırakılmayıp, sürekli olması gerektiğini belirtmişlerdir. Branşı sınıf öğretmeni olan yöneticilerin %18'i, branş öğretmeni olan yöneticilerin %44'ü, meslek dersi öğretmeni olan yöneticilerin ise %32'si hizmet içi eğitimlere katılımın isteğe bırakılmayıp, sürekliliğini istemişlerdir. Yöneticilikteki hizmet yılı 0-5 arası olanların %30'u, 6-10 arası olanların %24'ü, 11-15 arası olanların %15'i, 16-20 arası olanların %14'ü, 21 ve üzeri olanların ise %11'i hizmet içi eğitimlere katılımın isteğe bırakılmayıp, sürekli olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Tablo 20: Yöneticilerin fikirlerinin hizmet içi eğitimlerine etkisi

		S20. Hizmet içi eğitim konuları belirlenirken yöneticilerin fikirleri alınmaktadır.					
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Cinsiyet	Erkek	11	24	17	22	8	82
	Kadın	5	4	3	4	2	18
Yaş	26-30	1	1	0	4	1	7
	31-35	3	2	5	2	3	15
	36-40	4	5	4	3	2	18
	40 ve üzeri	8	20	11	17	4	60
Öğrenim	Ön Lisans	1	2	2	1	1	7
	Lisans	11	20	14	21	7	73
	Yüksek Lisans	4	6	4	3	2	19
	Doktora	0	0	0	1	0	1
Branş	Sınıf Öğretmeni	4	6	4	4	2	20
	Branş Öğretmeni	7	12	8	17	4	48
	Meslek Dersi Öğretmeni	5	10	8	5	4	32
Yöneticilikteki Hizmet Yılı	0-5	7	4	7	7	6	31
	6-10	4	8	5	6	3	26
	11-15	2	5	4	5	0	16
	16-20	2	4	3	7	0	16
	21 yıl ve üzeri	1	7	1	1	1	11
Toplam		16	28	20	26	10	100

Hizmet içi eğitimlerin verimliliğini artırmanın en önemli yolu, yöneticilerin ihtiyaçları doğrultusunda eğitim konularının belirlenmesidir. Yöneticilerin istekli katılımları sağlandığında verim de artacaktır. Tablo 20'de yöneticilerin %64'ü hizmet içi eğitim konuları belirlenirken fikirlerinin alınmasını istemişlerdir. Erkek yöneticilerin %52'si, kadın yöneticilerin %12'si hizmet içi eğitim konuları belirlenirken fikirlerinin alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Yaşları 26-30 arası olan yöneticilerin %2'si, 31-35 arası olan yöneticilerin %10'u, 36-40 arası olan yöneticilerin %13'ü, 40 ve üzeri olan yöneticilerin ise %39'u hizmet içi eğitim konuları belirlenirken fikirlerinin alınması

gerektiğini belirtirken, öğrenim durumu yüksek lisans olan yöneticilerin %14'ü, lisans olan yöneticilerin %45'i, ön lisans olan yöneticilerin %5'i hizmet içi eğitim konuları belirlenirken yöneticilerin fikirlerinin alınmasını önemsemişlerdir. Branşı sınıf öğretmeni olan yöneticilerin %14'ü, branş öğretmeni olan yöneticilerin %27'si, meslek dersi öğretmeni olan yöneticilerin ise %23'ü hizmet içi eğitim konuları belirlenirken yöneticilerin fikirlerinin alınması gerektiğini savunmuşlardır. Yöneticilikteki hizmet yılı 0-5 arası olanların %18'i, 6-10 arası olanların %17'si, 11-15 arası olanların %11'i, 16-20 arası olanların %9'u, 21 ve üzeri olanların ise %9'u hizmet içi eğitim konuları belirlenirken yöneticilerin fikirlerinin alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

Tablo 21: Eğitim yönetiminde, hizmet içi eğitim süreleri

		S21. Hizmet içi eğitimlerin süreleri yeterlidir.					
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Cinsiyet	Erkek	3	15	31	27	6	82
	Kadın	1	3	4	9	1	18
Yaş	26-30	0	0	3	4	0	7
	31-35	0	2	8	2	3	15
	36-40	1	6	5	5	1	18
	40 ve üzeri	3	10	19	25	3	60
Öğrenim	Ön Lisans	0	2	2	3	0	7
	Lisans	3	12	28	25	5	73
	Yüksek Lisans	1	4	5	7	2	19
	Doktora	0	0	0	1	0	1
Branş	Sınıf Öğretmeni	3	2	3	11	1	20
	Branş Öğretmeni	1	11	17	17	2	48
	Meslek Dersi Öğretmeni	0	5	15	8	4	32
Yöneticilikteki Hizmet Yılı	0-5	2	7	10	10	2	31
	6-10	1	4	7	10	4	26
	11-15	0	3	8	5	0	16
	16-20	1	3	8	3	1	16
	21 yıl ve üzeri	0	1	2	8	0	11
Toplam		4	18	35	36	7	100

Hizmet içi eğitimlerinin sürelerinin iyi belirlenmesi gerekmektedir. Daha önceden iki hafta olan eğitimler, yeni düzenlemede bir haftaya indirilmiştir, Eğitim için, bir haftanın yeterli olmadığı kanaatindeyim. Özellikle uygulamalı hizmet içi eğitimlerde, süre problemi çok yaşanmaktadır. Konunun özü kavranmadan süre bitmekte ve eğitimden amaçlanan verim alınamamaktadır. Tablo 21'de yöneticilerin %57'si eğitim yönetiminde hizmet içi

eğitimlerin sürelerinin yeterli olduğunu belirtirken, %43'ü ise eğitim yönetiminde hizmet içi eğitimlerin sürelerinin yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Cinsiyete göre, yöneticilerin erkek olanlarının %49'u, kadın yöneticilerin %8'i hizmet içi eğitimlerin sürelerinin yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Yaşa göre, yaşları 26-30 arası olan yöneticilerin %3'ü, 31-35 arası olan yöneticilerin %10'u, 36-40 arası olan yöneticilerin %12'si, 40 ve üzeri olan yöneticilerin ise %32'si hizmet içi eğitimlerin sürelerinin yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Öğrenim durumuna göre, öğrenim durumu yüksek lisans olan yöneticilerin %10'u, lisans olan yöneticilerin %43'ü, ön lisans olan yöneticilerin ise %4'ü hizmet içi eğitimlerin sürelerinin yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Branşı sınıf öğretmeni olan yöneticilerin %8'i, branş öğretmeni olan yöneticilerin %29'u, meslek dersi öğretmeni olan yöneticilerin ise %20'si hizmet içi eğitimlerin sürelerinin yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilikteki hizmet yılına göre, 0-5 arası olanların %19'u, 6-10 arası olanların %12'si, 11-15 arası olanların %11'i, 16-20 arası olanların %12'si, 21 ve üzeri olanların ise %3'ü hizmet içi eğitimlerin sürelerinin yeterli olduğunu belirtmişlerdir.

Çağdaş bir eğitim yöneticisi yetiştirirken ihtiyaçların iyi tespit edilebilmesi ve bu ihtiyaçları gidermek için hizmet içi eğitimlerin iyi plânlanıp uygulanması gerekmektedir. Görevde olan yöneticilerin %93'ü eğitim yöneticilerini yetiştirmek için eğitim akademisi kurulması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu konu Millî Eğitim şûralarında görüşülerek tavsiye niteliğinde karara bağlanmıştı. Bu tavsiye dikkate alınarak 23.10.1989 tarih ve 385 sayılı kanun hükmünde kararnâme ile Millî Eğitim Bakanlığına bağlı bir eğitim akademisinin kurulması öngörülmüştür. Fakat günümüze kadar işlerlik kazandırılmamıştır. Bu araştırma gösteriyor ki günümüz eğitim yöneticileri de eğitim akademisinin gerekliliğine inanmaktadırlar. Her bölgede hizmet içi eğitim merkezleri kurulması gerektiğini söyleyenlerin oranı %92'dir. Hizmet içi eğitimlerini veren düzenli ve plânlı merkezler kurulmalıdır. Katılımcıların talep ettiği kurslar yakın illerde olmadığında ailevi nedenlerle katılamamaktadırlar. Hâlihâzırda bu eğitimler yatılı eğitim öğretim yapan okullarda verilmekte ve barınma imkanları yetersiz kalmaktadır. Daha kompleks, yaşam şartları plânlanmış, ailelerin de barınmasına imkân veren eğitim merkezleri düzenlenirse katılımcıların istek ve motivasyonu artacağı kanaatindeyim.

Hizmet içi eğitimini verenlerin akademik kariyeri olan kişiler olması ve katılımcılarla aynı statüdeki eğitimcilerin eğitimi vermemesi gerektiğini söyleyenlerin oranı %86'dır. Hizmet içi eğitim personelinin statüsü ayrı olmalıdır. Bu birimlerin

personeli, konularında uzmanlaşmış öğretmen veya akademisyenlerden kurulmalıdır. Yani eğitimi veren eğitimcilerin, eğitim yönetimi konusunda uzman kişilerin olması gerektiğini söyleyenlerin oranı %99'dur. Yetişmiş personel ihtiyacı, kendisini geliştirmiş, en az eğitim yönetiminde yüksek lisans yapmış öğretmen veya idarecilerden karşılanabileceği gibi üniversitelerin eğitim fakültelerinden de sağlanabilir. Hizmet içi eğitimlerin sonunda katılımcıların verilen eğitim hakkındaki fikirlerini ve önerilerini almak için anket yapıldığı %88 oranında bildirmektedirler. Günümüzdeki hizmet içi eğitimler katılımcıların isteğine bağlıdır. Fakat bu konuda yöneticiler %94 oranla isteğe bırakılmayıp sürekli olması gerektiğini bildirmektedirler. Yine yöneticiler, bu eğitimlerin konularını belirlemede etken olmak istediklerini %64 oranla talep etmektedirler. Hizmet içi eğitimlerin sürelerinin yeterli olduğunu belirtenlerin oranı %57 iken, yetersiz diyenlerin oranı ise azımsanmayacak kadar çoktur(%43).

▪ Yöneticiliğin Zorlukları

Eğitim yöneticilerinin karşılaştıkları zorlukları belirlemek amacıyla dört soru yöneltilmiştir. Bunlar; denetimlerin eğitim yöneticilerinin çalışmalarına etkisi, eğitim yönetiminde yönetilenlerin memnuniyeti, yönetilenlerin eleştirilerinin eğitim yöneticilerine etkisi ve yapıcı olmayan eleştirilerin eğitim yönetimine etkisidir. Her soru, cinsiyete, yaşa, öğrenim durumuna, branşa ve yöneticilikteki hizmet yılına göre değerlendirilmektedir.

Kontrol ve denetim mekanizmalarının iyi işlemesi, görülen eksiklere yerinde müdahale edilmesi ve rehberlik yapılması, kaliteyi ve başarıyı arttırmaktadır. Tablo 22'de, yöneticilerin %80'i yöneticilerin sık sık denetlendiğini vurgulamışlardır. Erkek yöneticilerin %66'sı, kadın yöneticilerin %14'ü yöneticilerin sık sık denetlendiğini söylerken, yaşları 26-30 arası olan yöneticilerin %4'ü, 31-35 arası olan yöneticilerin %12'si, 36-40 arası olan yöneticilerin %15'i, 40 ve üzeri olan yöneticilerin ise %49'u yöneticilerin sık sık denetlendiğini kaydetmişlerdir. Öğrenim durumuna göre, öğrenim durumu yüksek lisans olan yöneticilerin %16'sı, lisans olan yöneticilerin %56'sı, ön lisans olan yöneticilerin ise %7'si yöneticilerin sık sık denetlendiğini belirtmişlerdir. Branşa göre ise sınıf öğretmeni olan yöneticilerin %19'u, branş öğretmeni olan yöneticilerin %37'si, meslek dersi öğretmeni olan yöneticilerin %24'ü yöneticilerin sık sık denetlendiğini belirtmişlerdir.

Tablo 22: Denetimlerin eğitim yöneticilerinin çalışmalarına etkisi

		S22. Eğitim yöneticilerinin çalışmaları sık sık denetlenmektedir.					
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Cinsiyet	Erkek	7	25	34	14	2	82
	Kadın	5	4	5	4	0	18
Yaş	26-30	0	2	2	3	0	7
	31-35	4	2	6	2	1	15
	36-40	3	4	8	3	0	18
	40 ve üzeri	5	21	23	10	1	60
Öğrenim	Ön Lisans	1	1	5	0	0	7
	Lisans	7	23	26	15	2	73
	Yüksek Lisans	4	5	7	3	0	19
	Doktora	0	0	1	0	0	1
Branş	Sınıf Öğretmeni	5	4	10	1	0	20
	Branş Öğretmeni	5	13	19	11	0	48
	Meslek Dersi Öğretmeni	2	12	10	6	2	32
Yöneticilikteki Hizmet Yılı	0-5	7	7	12	5	0	31
	6-10	2	5	12	6	1	26
	11-15	2	8	4	1	1	16
	16-20	1	3	8	4	0	16
	21 yıl ve üzeri	0	6	3	2	0	11
Toplam		12	29	39	18	2	100

Yöneticilikteki hizmet yılına 0-5 arası olanların %26'sı, 6-10 arası olanların %19'u, 11-15 arası olanların %14'ü, 16-20 arası olanların %12'si, 21 ve üzeri olanların ise %9'u yöneticilerin sık sık denetlendiğini belirtmişlerdir.

Tablo 23'te, yöneticilerin %84'ü eğitim yönetiminde, yönetilenleri memnun etmenin zor olduğunu vurgulamışlardır. Yöneticilikte, aynı anda herkesi memnun etmenin imkansız olduğu, muhakkak birilerinin memnuniyetsizliği bilinen bir gerçektir. Bu nedenlerden dolayı yönetenler, yönetilenler tarafında sevilmebilir. Bu dengeyi kurabilmek yöneticilik yeteneğine bağlıdır. Erkek yöneticilerin %68'i, kadın yöneticilerin %16'sı eğitim yönetiminde, yönetilenleri memnun etmenin zor olduğu kanaatindedirler. Yaşları 26-30 arası olan yöneticilerin %7'si, 31-35 arası olan yöneticilerin %10'u, 36-40 arası olan yöneticilerin %16'sı, 40 ve üzeri olan yöneticilerin ise %51'i eğitim yönetiminde, yönetilenleri memnun etmenin zor olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 23: Eğitim yönetiminde yönetilenlerin memnuniyeti

		S23. Eğitim yönetiminde yönetilenleri memnun etmek zordur.					
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Cinsiyet	Erkek	12	32	24	13	1	82
	Kadın	5	8	3	2	0	18
Yaş	26-30	2	5	0	0	0	7
	31-35	3	3	4	4	1	15
	36-40	2	6	8	2	0	18
	40 ve üzeri	10	26	15	9	0	60
Öğrenim	Ön Lisans	3	2	1	1	0	7
	Lisans	12	28	21	11	1	73
	Yüksek Lisans	2	9	5	3	0	19
	Doktora	0	1	0	0	0	1
Branş	Sınıf Öğretmeni	5	8	3	4	0	20
	Branş Öğretmeni	9	17	16	6	0	48
	Meslek Dersi Öğretmeni	3	15	8	5	1	32
Yöneticilikteki Hizmet Yılı	0-5	7	14	5	5	0	31
	6-10	5	9	8	3	1	26
	11-15	2	5	6	3	0	16
	16-20	2	7	5	2	0	16
	21 yıl ve üzeri	1	5	3	2	0	11
Toplam		17	40	27	15	1	100

Öğrenim durumu yüksek lisans olan yöneticilerin %16'sı, lisans olan yöneticilerin %51'i, ön lisans olan yöneticilerin ise %6'sı; branşa göre ise sınıf öğretmeni olan yöneticilerin %16'sı, branş öğretmeni olan yöneticilerin %42'si, meslek dersi öğretmeni olan yöneticilerin %26'sı eğitim yönetiminde, yönetilenleri memnun etmenin zor olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilikteki hizmet yılına göre ise 0-5 arası olanların %26'sı, 6-10 arası olanların %22'si, 11-15 arası olanların %13'ü, 16-20 arası olanların %14'ü, 21 ve üzeri olanların %9'u eğitim yönetiminde, yönetilenleri memnun etmenin zor olduğunu kaydetmişlerdir.

Gerçek yönetici, aldıkları kararlarla ilgili tabandan gelen eleştirileri dikkate alan, “dediğim dedik” olmayan, hata yaptığında geri adım atmasını bilendir. Tablo 24'te, yöneticilerin %97'si yönetimleriyle ilgili eleştirileri dikkate aldıklarını belirtmişlerdir. Erkek yöneticilerin %80'i, kadın yöneticilerin %17'si yönetimleriyle ilgili eleştirileri dikkate aldıklarını vurgulamışlardır.

Tablo 24: Yönetilenlerin eleştirilerinin eğitim yöneticilerine etkisi

		S24. Yönetimimle ilgili eleştirileri dikkate alırım.					
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Cinsiyet	Erkek	22	48	10	2	0	82
	Kadın	8	7	2	0	1	18
Yaş	26-30	3	4	0	0	0	7
	31-35	3	11	1	0	0	15
	36-40	8	9	1	0	0	18
	40 ve üzeri	16	31	10	2	1	60
Öğrenim	Ön Lisans	4	3	0	0	0	7
	Lisans	18	44	8	2	1	73
	Yüksek Lisans	8	7	4	0	0	19
	Doktora	0	1	0	0	0	1
Branş	Sınıf Öğretmeni	7	9	4	0	0	20
	Branş Öğretmeni	15	26	5	1	1	48
	Meslek Dersi Öğretmeni	8	20	3	1	0	32
Yöneticilikteki Hizmet Yılı	0-5	11	17	2	1	0	31
	6-10	11	11	3	0	1	26
	11-15	3	12	1	0	0	16
	16-20	3	8	5	0	0	16
	21 yıl ve üzeri	2	7	1	1	0	11
Toplam		30	55	12	2	1	100

Yaşları 26-30 arası olan yöneticilerin %7'si, 31-35 arası olan yöneticilerin %15'i, 36-40 arası olan yöneticilerin %18'i, 40 ve üzeri olan yöneticilerin ise %57'si yönetimleriyle ilgili eleştirileri dikkate aldıklarını söylerlerken, öğrenim durumu yüksek lisans olan yöneticilerin %19'u, lisans olan yöneticilerin %70'i, ön lisans olan yöneticilerin ise %7'si yönetimleriyle ilgili eleştirileri dikkate almışlardır. Branşı sınıf öğretmeni olan yöneticilerin %20'si, branş öğretmeni olan yöneticilerin %46'sı, meslek dersi öğretmeni olan yöneticilerin ise %31'i yönetimleriyle ilgili eleştirileri dikkate alırken, yöneticilikteki hizmet yılı 0-5 arası olanların %30'u, 6-10 arası olanların %25'i, 11-15 arası olanların %16'sı, 16-20 arası olanların %16'sı, 21 ve üzeri olanların ise %10'u yönetimleriyle ilgili eleştirileri değerlendirdiklerini belirtmişlerdir.

Yapıcı olan eleştiriler yöneticilerin çalışma şevkini arttırırken, kötü niyetli, yıpratıcı, çözümsüz eleştiriler ise motivasyonu azaltabilmektedir. Tablo 25’te yöneticilerin %66’sı çözüm önerileri olmayan eleştirilere maruz kaldıklarını belirtmektedirler.

Tablo 25: Yapıcı olmayan eleştirilerin eğitim yönetimine etkisi

		S25. Çözüm önerileri olmayan eleştirilere sık sık maruz kalıyorum.					
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Cinsiyet	Erkek	9	21	28	21	3	82
	Kadın	1	6	1	7	3	18
Yaş	26-30	0	3	0	4	0	7
	31-35	3	4	5	2	1	15
	36-40	2	6	3	4	3	18
	40 ve üzeri	5	14	21	18	2	60
Öğrenim	Ön Lisans	2	1	1	3	0	7
	Lisans	5	18	24	20	6	73
	Yüksek Lisans	3	7	4	5	0	19
	Doktora	0	1	0	0	0	1
Branş	Sınıf Öğretmeni	1	8	6	3	2	20
	Branş Öğretmeni	4	11	13	16	4	48
	Meslek Dersi Öğretmeni	5	8	10	9	0	32
Yöneticilikteki Hizmet Yılı	0-5	3	10	8	7	3	31
	6-10	3	8	5	7	3	26
	11-15	1	2	5	8	0	16
	16-20	2	4	6	4	0	16
	21 yıl ve üzeri	1	3	5	2	0	11
Toplam		10	27	29	28	6	100

Erkek yöneticilerin %58’i, kadın yöneticilerin %8’i çözüm önerileri olmayan eleştirilere uğramaktadırlar. Yaşları 26-30 arası olan yöneticilerin %3’ü, 31-35 arası olan yöneticilerin %12’si, 36-40 arası olan yöneticilerin %11’i, 40 ve üzeri olan yöneticilerin ise %40’ı çözüm önerileri olmayan eleştirilere maruz kalırken, öğrenim durumu yüksek lisans olan yöneticilerin %14’ü, lisans olan yöneticilerin %47’si, ön lisans olan yöneticilerin ise %4’ü çözüm önerileri olmayan eleştirilere maruz kalmaktadırlar. Branşı sınıf öğretmeni olan yöneticilerin %15’i, branş öğretmeni olan yöneticilerin %28’i, meslek dersi öğretmeni olan yöneticilerin ise %23’ü çözüm önerileri olmayan eleştirilerle karşılaşmaktadırlar. Yöneticilikteki hizmet yılı 0-5 arası olanların %21’i, 6-10 arası olanların %16’sı, 11-15 arası olanların %8’i, 16-20 arası olanların %12’si, 21 ve üzeri olanların ise %9’u çözüm önerileri olmayan eleştirilere maruz kaldıklarını belirtmişlerdir.

Kontrol ve denetimlerin sıklığı bazen ters sonuçlar doğurabilmektedir. Yöneticiler, teftiş dönemlerinde evrak tamamlamaktan günlük işlerini yapamaz hâle gelebilmektedirler.

Yönetim kademesinde bulunanların dikkat etmesi gereken en önemli konulardan biri de eşitlik ilkesine bağlı kalarak adam kayırmadan, siyasî fikir gözetmeden yönetmesidir. Bu sağlanırsa memnuniyetsizlik azalacaktır. Bunun sonucunda yapılan olumsuz ve yıpratıcı eleştiriler yerini yapıcı ve olumlu eleştirilere bırakacaktır. Görevde olan yöneticilerin %80'i çalışmalarının sık sık denetlendiğinden, %84'ü yönetilenleri memnun etmenin zorluğundan, %97'si ise yapılan eleştirilerin yapıcı olanlarından memnun olduklarını fakat %66'sı yapıcı olmayıp yıpratıcı ve çözüm önerilerinin olmadığı eleştirilerden şikâyetçi olduklarını belirtmektedirler.

▪ Yöneticilerin Kendilerini Yenilemesi

Günün şartlarına ayak uydurabilmek için yöneticilerimizin devamlı kendilerini yenilemesi gerekmektedir. Yönetici, eğitim yönetimiyle ilgili gelişmeleri, süreli yayınları ve günlük yayınları takip etmesini bilmelidir. Bu konuda yöneticilere üç soru yöneltilmiştir. Bunlar; yöneticinin kendisini yenilemesinin eğitim yönetimine etkisi, yöneticilerin taktirinin performansa etkisi ve eğitim yönetimiyle ilgili güncel yenilikleri takibin yöneticilere etkisidir. Her soru, cinsiyete, yaşa, öğrenim durumuna, branşa ve yöneticilikteki hizmet yılına göre değerlendirilmektedir.

Tablo 26: Yöneticinin kendisini yenilemesinin eğitim yönetimine etkisi

		S26. Yönetici olarak kendimi sürekli yeniliyorum.					
		Kesinlikle Katlıyorum	Katlıyorum	Kısmen Katlıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Cinsiyet	Erkek	12	39	29	2	0	82
	Kadın	2	10	6	0	0	18
Yaş	26-30	0	5	2	0	0	7
	31-35	2	6	7	0	0	15
	36-40	2	9	7	0	0	18
	40 ve üzeri	10	29	19	2	0	60
Öğrenim	Ön Lisans	0	4	3	0	0	7
	Lisans	12	35	24	2	0	73
	Yüksek Lisans	2	9	8	0	0	19
	Doktora	0	1	0	0	0	1
Branş	Sınıf Öğretmeni	5	7	8	0	0	20
	Branş Öğretmeni	6	23	18	1	0	48
	Meslek Dersi Öğretmeni	3	19	9	1	0	32
Yöneticilikteki Hizmet Yılı	0-5	4	15	12	0	0	31
	6-10	4	11	10	1	0	26
	11-15	2	8	5	1	0	16
	16-20	3	7	6	0	0	16
	21 yıl ve üzeri	1	8	2	0	0	11
Toplam		14	49	35	2	0	100

Müdürlerin ve müdür yardımcılarının %98'i, ömür boyu eğitim anlayışıyla, kendilerini sürekli yenilediklerini belirtmişlerdir (Tablo 26). Yöneticilerin kendilerini yenilemeleri zorunluluk haline gelmiştir. Aksi halde bilgi eksikliğinden dolayı sorun çözmede yetersiz kalırlar. Eğitim yöntem ve tekniklerinde meydana gelen gelişmeleri sürekli takip etmelidir. Yeniliklerin sürekli takipçisi olarak astlarına örnek olmalıdır. Eğer hizmet içi eğitimler isteğe bırakılmayıp zorunlu hale getirilirse yöneticilerin kendilerini yenilemesi için imkân sağlanabilir. Erkek yöneticilerin %80'i, kadın yöneticilerin %18'i kendilerini sürekli yenilediklerini belirtmişlerdir. Yaşları 26-30 arası olan yöneticilerin %7'si, 31-35 arası olan yöneticilerin %15'i, 36-40 arası olan yöneticilerin %18'i, 40 ve üzeri olan yöneticilerin ise %58'i kendilerini sürekli yenilemişlerdir. Öğrenim durumu yüksek lisans olan yöneticilerin %19'u, lisans olan yöneticilerin %71'i, ön lisans olan yöneticilerin ise %7'si kendilerini sürekli yenilediklerini belirtirken, branşı sınıf öğretmeni olan yöneticilerin %20'si, branş öğretmeni olan yöneticilerin %47'si, meslek dersi öğretmeni olan yöneticilerin ise %31'i kendilerini sürekli yenile gereği duymaktadırlar. Yöneticilikteki hizmet yılı dikkate alındığında ise 0-5 arası olanların %31'i, 6-10 arası olanların %25'i, 11-15 arası olanların %15'i, 16-20 arası olanların %16'sı, 21 ve üzeri olanların %11'i kendilerini sürekli yenilemektedirler. Yaşları 40 ve üzeri olan yöneticiler, yeni gelişmelere ayak uydurabilmek için kendilerini yenileme ihtiyacı duyarken; yöneticilikteki hizmet yılı 0-5 arası olan yöneticiler ise yöneticilikteki tecrübelerinin yetersizliğinden dolayı da kendilerini yenileme ihtiyacı duymaktadırlar.

Yapılan başarılı çalışmaların amirler tarafından takdir edilmesi, yöneticileri olumlu yönde etkilemektedir. Disiplin ve ödül yönetmeliğinin iyi işletilmesi gerektiği sonucu çıkabilir. Başarının takdir edildiğini görmek, diğer yöneticileri de çalışmaya motive edebilmektedir. Tablo 27'de yöneticilerin %83'ünün yöneticilikteki performansları üstleri tarafından takdir edilmektedir. Erkek yöneticilerin %67'si, kadın yöneticilerin ise %16'sı performanslarının üstleri tarafından takdir edildiğini belirtmektedirler. Yaşları 26-30 arası olan yöneticilerin %7'si, 31-35 arası olan yöneticilerin %10'u, 36-40 arası olan yöneticilerin %15'i, 40 ve üzeri olan yöneticilerin ise %51'i performanslarının üstleri tarafından takdir edildiğini söylemişler. Öğrenim durumu yüksek lisans olan yöneticilerin %16'sı, lisans olan yöneticilerin %61'i, ön lisans olan yöneticilerin ise %5'i performanslarının üstleri tarafından takdir edildiği görülmektedir.

Tablo 27: Yöneticilerin taktirinin performansa etkisi

		S27. Yöneticilikteki performansım üstlerim tarafından taktir ediliyor.					
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Cinsiyet	Erkek	7	35	25	12	3	82
	Kadın	4	9	3	1	1	18
Yaş	26-30	1	4	2	0	0	7
	31-35	1	4	5	3	2	15
	36-40	1	9	5	1	2	18
	40 ve üzeri	8	27	16	9	0	60
Öğrenim	Ön Lisans	2	3	0	2	0	7
	Lisans	8	32	21	10	2	73
	Yüksek Lisans	1	9	6	1	2	19
	Doktora	0	0	1	0	0	1
Branş	Sınıf Öğretmeni	3	9	3	4	1	20
	Branş Öğretmeni	5	19	15	7	2	48
	Meslek Dersi Öğretmeni	3	16	10	2	1	32
Yöneticilikteki Hizmet Yılı	0-5	5	12	8	4	2	31
	6-10	3	12	6	4	1	26
	11-15	2	7	3	3	1	16
	16-20	1	6	7	2	0	16
	21 yıl ve üzeri	0	7	4	0	0	11
Toplam		11	44	28	13	4	100

Branşı sınıf öğretmeni olan yöneticilerin %15'i, branş öğretmeni olan yöneticilerin %39'u, meslek dersi öğretmeni olan yöneticilerin ise %29'u performanslarının üstleri tarafından taktir edildiğini, yöneticilikteki hizmet yılına göre ise 0-5 arası olanların %25'i, 6-10 arası olanların %21'i, 11-15 arası olanların %12'si, 16-20 arası olanların %14'ü, 21 ve üzeri olanların %11'i performanslarının üstleri tarafından taktir edildiğini belirtmişlerdir.

İyi bir yönetici, eğitim yönetimi ile ilgili güncel gelişmeleri sürekli takip etmesi gerekmektedir. Bu konuda yayınlanan dergi ve kitapların takip etmeleri kendilerini geliştirmeleri adına yararlı olacaktır. Yöneticilerin %91'i, eğitim yönetimi ile ilgili gelişmeleri düzenli olarak takip etmektedirler (Tablo 28). Erkek yöneticilerin %76'sı, kadın yöneticilerin %15'i eğitim yönetimi ile ilgili gelişmeleri düzenli olarak izlemektedirler. Yaşları 26-30 arası olan yöneticilerin %6'sı, 31-35 arası olan yöneticilerin %14'ü, 36-40 arası olan yöneticilerin %18'i, 40 ve üzeri olan yöneticilerin %53'ü eğitim yönetimi ile ilgili gelişmeler hakkında bilgi edinirken, öğrenim durumu yüksek lisans olan yöneticilerin %19'u, lisans olan yöneticilerin %64'ü, ön lisans olan yöneticilerin ise %7'si eğitim yönetimi ile ilgili gelişmeleri düzenli olarak takip ettiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 28: Eğitim yönetimiyle ilgili güncel yenilikleri takibin yöneticilere etkisi

		S28. Eğitim yönetimi ile ilgili gelişmeleri düzenli olarak takip ediyorum.					
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Cinsiyet	Erkek	7	40	29	6	0	82
	Kadın	3	6	6	3	0	18
Yaş	26-30	1	3	2	1	0	7
	31-35	3	5	6	1	0	15
	36-40	3	11	4	0	0	18
	40 ve üzeri	3	27	23	7	0	60
Öğrenim	Ön Lisans	0	5	2	0	0	7
	Lisans	6	32	26	9	0	73
	Yüksek Lisans	4	8	7	0	0	19
	Doktora	0	1	0	0	0	1
Branş	Sınıf Öğretmeni	3	13	3	1	0	20
	Branş Öğretmeni	2	19	24	3	0	48
	Meslek Dersi Öğretmeni	5	14	8	5	0	32
Yöneticilikteki Hizmet Yılı	0-5	3	12	13	3	0	31
	6-10	3	14	7	2	0	26
	11-15	3	7	6	0	0	16
	16-20	1	8	6	1	0	16
	21 yıl ve üzeri	0	5	3	3	0	11
Toplam		10	46	35	9	0	100

Branşı sınıf öğretmeni olan yöneticilerin %19'u, branş öğretmeni olan yöneticilerin %45'i, meslek dersi öğretmeni olan yöneticilerin ise %27'si eğitim yönetimi ile ilgili gelişmeleri düzenli olarak takip ederken yöneticilikteki hizmet yılı dikkate alındığında ise, 0-5 arası olanların %28'i, 6-10 arası olanların %24'ü, 11-15 arası olanların %16'sı, 16-20 arası olanların %15'i, 21 ve üzeri olanların %8'i eğitim yönetimi ile ilgili gelişmeleri düzenli olarak takip ettikleri anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin, gelişen teknolojiye ve çağın gereklerine ne kadar ayak uydurabildikleri, kendilerini yenileyip yenilemedikleri, takip ettikleri yazılı basınlardan anlaşılabilir. Görevde olan yöneticilerin %98'i, kendilerini sürekli yenilediklerini, %83'ü performanslarının üstleri tarafından takdir edildiğini, %91'i ise eğitim ile ilgili gelişmeleri düzenli olarak takip ettiklerini belirtmişlerdir. Eğitim yöneticileri davranışlarıyla, katıldıkları sosyal aktivitelerle, tüm eğitim camiasına örnek olmak gibi bir misyonları olmalıdır. Yönetici, tüm öğretmen ve öğrencilere, rehber olacak, örnek alınacak liderdir.

▪ Yöneticiliğin Sağladığı Maddî Olanaklar

Yöneticiliğin sağladığı maddî olanakların iyileştirilmesi bir zorunluluktur. Maddî olanaklar yöneticiliği seçmede hâlen motive edici bir etkindir. Aksi taktirde kendisini geliştiren yöneticiler daha iyi şartlarda çalışma fırsatı bulduklarında değerlendirmektedirler. Yöneticiliğin sağladığı maddî imkân ve sosyal statüden memnun olup olmadıklarını öğrenmek için yöneticilere iki soru yöneltilmiştir. Bununla; yöneticiliğin sağladığı statü ve maddî olanakların etkisi ve daha iyi şartlarda teklif aldığında okul yöneticiliğini bırakmadır. Her soru, cinsiyete, yaşa, öğrenim durumuna, branşa ve yöneticilikteki hizmet yılına göre değerlendirilmektedir.

Tablo 29: Yöneticiliğin sağladığı statü ve maddî olanakların etkisi

		S29. Yöneticiliğin sağladığı sosyal statü ve maddî olanaklardan memnunun.					
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Cinsiyet	Erkek	1	9	16	28	28	82
	Kadın	1	2	3	7	5	18
Yaş	26-30	0	0	4	2	1	7
	31-35	0	0	2	6	7	15
	36-40	1	3	6	3	5	18
	40 ve üzeri	1	8	7	24	20	60
Öğrenim	Ön Lisans	1	0	3	1	2	7
	Lisans	0	6	15	27	25	73
	Yüksek Lisans	1	5	0	7	6	19
	Doktora	0	0	1	0	0	1
Branş	Sınıf Öğretmeni	0	3	3	8	6	20
	Branş Öğretmeni	1	3	8	21	15	48
	Meslek Dersi Öğretmeni	1	5	8	6	12	32
Yöneticilikteki Hizmet Yılı	0-5	0	2	6	11	12	31
	6-10	1	4	4	6	11	26
	11-15	1	0	4	7	4	16
	16-20	0	2	3	8	3	16
	21 yıl ve üzeri	0	3	2	3	3	11
Toplam		2	11	19	35	33	100

Yöneticilerin %68'i, yöneticiliğin sağladığı sosyal statü ve maddî olanaklardan memnun olmadıklarını belirtirken, %32'si ise memnun olduklarını belirtmişlerdir (Tablo 29). Erkek yöneticilerin %56'sı, kadın yöneticilerin %12'si yöneticiliğin sağladığı sosyal statü ve maddî olanaklardan memnun değiller. Yaşları 26-30 arası olan yöneticilerin %3'ü, 31-35 arası olan yöneticilerin %13'ü, 36-40 arası olan yöneticilerin %8'i, 40 ve üzeri olan

yöneticilerin ise %44'ü yöneticiliğin sağladığı sosyal statü ve maddî olanaklardan memnun olmamaktalar. Öğrenim durumu yüksek lisans olan yöneticilerin %13'ü, lisans olan yöneticilerin %52'si, ön lisans olan yöneticilerin ise %3'ü yöneticiliğin sağladığı sosyal statü ve maddî olanaklardan memnun değiller. Branşı sınıf öğretmeni olan yöneticilerin %14'ü, branş öğretmeni olan yöneticilerin %36'sı, meslek dersi öğretmeni olan yöneticilerin ise %18'i yöneticiliğin sağladığı sosyal statü ve maddî olanaklardan memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilikteki hizmet yılı dikkate alındığında ise, 0-5 arası olanların %23'ü, 6-10 arası olanların %17'si, 11-15 arası olanların %13'ü, 16-20 arası olanların %11'i, 21 ve üzeri olanların %6'sı yöneticiliğin sağladığı sosyal statü ve maddî olanaklardan memnun olmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 30: Okul yöneticiliğini bırakma

		S30. Daha iyi şartlarda teklif aldığınızda okul yöneticiliğini bırakırım.					
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Cinsiyet	Erkek	12	13	23	29	5	82
	Kadın	2	6	2	6	2	18
Yaş	26-30	0	2	2	3	0	7
	31-35	4	2	6	2	1	15
	36-40	4	2	5	6	1	18
	40 ve üzeri	6	13	12	24	5	60
	Ön Lisans	0	1	2	2	2	7
Öğrenim	Lisans	9	15	19	25	5	73
	Yüksek Lisans	5	3	4	7	0	19
	Doktora	0	0	0	1	0	1
	Sınıf Öğretmeni	4	3	5	7	1	20
Branş	Branş Öğretmeni	6	10	12	15	5	48
	Meslek Dersi Öğretmeni	4	6	8	13	1	32
	Yöneticilikteki Hizmet Yılı	0-5	5	8	10	7	31
	6-10	5	3	5	10	3	26
	11-15	1	3	4	7	1	16
	16-20	1	4	3	7	1	16
	21 yıl ve üzeri	2	1	3	4	1	11
Toplam		14	19	25	35	7	100

Müdürlerin ve müdür yardımcılarının %58'i, daha iyi şartlarda teklif aldıklarında yöneticiliği bırakabileceklerini belirtirken, %42'si ise yöneticiliği bırakmayacaklarını belirtmişlerdir. Erkek yöneticilerin %48'i, kadın yöneticilerin %10'u daha iyi şartlarda teklif aldıklarında yöneticiliği bırakabilirler. Yaşları 26-30 arası olan yöneticilerin %4'ü, 31-35 arası olan yöneticilerin %12'si, 36-40 arası olan yöneticilerin %11'i, 40 ve üzeri olan

yöneticilerin ise %31'i daha iyi şartlarda teklif aldıklarında değerlendirebileceklerini belirtmişlerdir. Öğrenim durumu yüksek lisans olan yöneticilerin %12'si, lisans olan yöneticilerin %43'ü, ön lisans olan yöneticilerin ise %3'ü daha iyi şartlarda teklif aldıklarında yöneticiliği bırakabilirler. Branşı sınıf öğretmeni olan yöneticilerin %12'si, branş öğretmeni olan yöneticilerin %28'i, meslek dersi öğretmeni olan yöneticilerin ise %18'i daha iyi şartlar için yöneticiliği bırakabilecekken, hizmet yılı 0-5 arası olanların %23'ü, 6-10 arası olanların %13'ü, 11-15 arası olanların %8'i, 16-20 arası olanların %8'i, 21 ve üzeri olanların ise %6'sı daha iyi şartlarda teklif aldıklarında yöneticiliği bırakabileceklerini belirtmişlerdir.

Yöneticilerin, yöneticiliğin sağladığı maddî olanaklardan memnun olmadıkları ve iyi bir teklif aldıklarında eğitim yöneticiliğini bırakabileceği sonucu çıkmıştır.. Verilere bakıldığında görevde olan yöneticilerimizin %68'i maddî olanaklardan memnun olmadıklarını, daha iyi bir teklif aldıklarında eğitim yöneticiliğini bırakabileceklerini % 58 oranla belirtmişlerdir. Yükselme hırslı olan ve daha yüksek hayat standartları elde etmek isteyen yöneticilerin akli daima özel sektöre girmektedir. Fırsatını bulduklarında gelen teklifleri değerlendirebileceklerini belirtmektedirler. Bu sebeplerden dolayı yöneticilik ayrı bir statüye kavuşturulmalı ve ücret ödeneği ona göre yapılandırılmalıdır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Tüm dünyada küreselleşmenin meydana getirdiği baskılar ve ülkemizdeki hızlı nüfus artışının neden olduğu etkenler, eğitim sektörüyle ilgili sorunları ve çözüm önerilerini devamlı gündemde tutmaktadır. Eğitim sektörünün artan önemi, bu sektörün yöneticiliği ile ilgili konuları da öncelikli sorun haline getirmiştir. Yöneticilik, eğitim-öğretim hizmetlerinden ayrı bir bilim dalıdır. Bu nedenle eğitim alanındaki yöneticilerin yine eğitim sektörünün içinden çıkması doğal olmakla beraber bu kişilere ayrı bir eğitim düzenlenmesi gerektiği de aşîkârdır. Bu amaçla ilk olarak 30 Nisan 1999 tarih ve 23681 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren “ Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değıştirme Yönetmeliğı”, ülkemizde eğitim yöneticiliğini profesyonel hâle getirmenin ilk adımını teşkil etmiştir.

Yöneticiliğın eğitimde önemi büyüktür. Bu mevkide olacak kişinin, donanımlı, yönetim süreçlerini iyi bilen, en önemlisi de mesleğini seven biri olmalıdır. Yönetici belirleme kriterlerinin iyi belirlenip, hakkaniyetle, siyasî müdahalelerden uzak ve işe göre personel seçimi yapılması uygun olacaktır.

Yönetici ihtiyacı olduğunda, uyumlu, çalışkan, işini severek yapan adaylar müdürler tarafından tercih edilir ve üst kademelere teklif edilirler. Görevde olan yöneticilerin büyük çoğunluğu amirlerinin taktiri ile yönetici olurlarken, sınavla göreve atanan yöneticiler ile sosyal çevresini kullanarak göreve atanan yöneticilerin oranlarının ise düşük olduğu belirtilebilir. Buradan sınav sisteminin benimsenmediğı, sınavın kazanılmış olması iyi bir yöneticilik için yeterli olmadığı sonucuna varılabilir. Araştırma sonucunda yöneticiliğın doğuştan gelen bir meziyet olduğu fakat yüksek lisans eğitimiyle desteklenmesinin kaçınılmaz olduğu belirtilebilir.

Yöneticilerin eğitiminde hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerin amacına ulaşması için öncelikle eğitimlerinin sürekliliğinin sağlanması ve içerik olarak güncelleşmesinin gerekli olduğu sonucuna ulaşılabilir. Amacına ulaşan eğitimlerle yöneticilerin performansları, olumlu yönde etkilenmektedir.

23.10.1989 tarih ve 385 sayılı kanun hükmünde kararnâme ile Millî Eğitim Bakanlığına bağlı bir eğitim akademisinin kurulması öngörülmesine rağmen günümüze kadar işlerlik kazandırılmamıştır. Bu araştırma gösteriyor ki günümüz eğitim yöneticileri de eğitim akademisinin gerekliliğine inanmaktadırlar. Her bölgede hizmet içi eğitim merkezlerinin kurulması ve kurs şartlarının iyileştirilmesi, yöneticilerin eğitimlere istekli olarak katılmalarını sağlamada etkin rol oynayabilir.

Hizmet içi eğitimini verenlerin, akademik kariyeri olan kişiler olması ve katılımcılarla aynı statüdeki eğitimcilerin eğitimi vermemesi uygun olacaktır. Hizmet içi eğitimlerin sonunda alınan eğitimin değerlendirilerek ölçülmesinin sağlıklı olacağı anlaşılmaktadır. Hizmet içi eğitimlerin, katılımcıların isteğine bırakılmayarak zorunlu olması, sürekliliğinin sağlanması ve sürelerinin konulara göre ayarlanması sonucuna varılabilmektedir.

Kontrol ve denetim mekanizmalarının iyi işlemesi, görülen eksiklere yerinde müdahale edilmesi ve rehberlik yapılması, kaliteyi ve başarıyı arttırmada etken rol oynayabilir. Yönetim kademesinde bulunanlar, eşitlik ilkesine bağlı olarak görev yapmalıdırlar. Yöneticiler, yönetilenleri memnun etmenin zor olduğunu, ve yapıcı olmayan eleştirilerin kendilerini olumsuz yönde etkilediklerini belirtmişlerdir. Yöneticilerin, çağa ayak uydurarak kendilerini sürekli yenilemeleri, eğitim yönetimi ile ilgili güncel gelişmeleri ve yayınları sürekli olarak takip etmeleri önemlidir.

Yöneticilerin, yöneticiliğin sağladığı maddî olanaklardan memnun olmadıkları ve bundan dolayı olumsuz yönde etkilendikleri görülebilmektedir. Bu sebepten dolayı yöneticilik ayrı bir statüye kavuşturularak, ücret ödeneğinin de ona göre yapılandırılması fayda sağlayabilir. Araştırmadan çıkarılan sonuçlar doğrultusunda, millî eğitim bakanlığına, önerilerim şunlar olabilir:

Millî Eğitim Bakanlığına Öneriler:

1. Yönetici olma kriterleri geliştirilerek, bu kriterler baz alınarak yönetici atamaları yapılabilir.
2. Mevcut yöneticilerin, eğitim yöneticiliği alanındaki hizmet içi eğitim programlarına alınmalarının sürekliliği sağlanabilir.

3. Okul müdürlerinin hizmet içi eğitimlerine esas olacak eğitim programlarının düzenlenmesinde, onların eğitim ihtiyaçlarının bilinmesi önemli bir konudur. Bu nedenle, okul müdürlerinin eğitim ihtiyaçları, bizzat eğitim yönetimi uygulamaları içinde izlenerek karşılanabilir.
4. Yöneticilerin eğitiminde eğitim akademisine işlerlik kazandırılabilir.
5. Yöneticilerin performanslarını ölçmek için, bakanlık teftiş kurulu içerisinde modern yönetim tekniklerini ve performans ölçütlerini iyi bilen ayrı bir birim oluşturulabilir.
6. Eğitim yöneticiliği, politik etkilerden uzak bir işleyişe kavuşturulabilir.
7. Üniversitelerde yetişmekte olan öğretmenlerin, eğitim yönetimi ile ilgili kurumsal bazı dersleri, hizmet öncesinde görmeleri sağlanabilir.
8. Eğitim yöneticiliği maddî koşullar bakımında cazip hale getirilebilir.
9. Millî Eğitim Bakanlığınca başlatılan eğitim yöneticilerini yetiştirerek atama politikası uygulamalarının sonuçlarından da yararlanılarak geliştirilmesi için yeni araştırmalar yapılabilir.

Araştırmacılar İçin Öneriler:

Eğitim yönetimi alanında nitelikli araştırmaların yapılması ve sürekliliğinin sağlanmasına imkân vermelidir. Eğitim kurumlarında yöneticilerin eğitimi ile ilgili millî eğitim politikaları ve uygulandığı hakkında araştırma yapmak isteyen araştırmacılar şu hususları dikkate alabilirler;

1. Araştırma sonuçlarının İstanbul ili Anadolu yakası dışındaki tüm okullara da genellenebilmesi için, farklı il ve ilçelerde görev yapan müdür ve müdür yardımcılarının, eğitim kurumlarında yöneticilerin eğitimi ile ilgili millî eğitim politikaları ve uygulandığına ilişkin görüşleri belirlenebilir.
2. Araştırma sonuçlarının İstanbul ili Anadolu yakası dışındaki tüm millî eğitim kuruluşlarına genellenebilmesi için, bu araştırmaya dahil edilmeyen farklı il ve ilçelerde görev yapan Meslekî Eğitim Merkezleri ve Halk Eğitim Merkezlerinin, müdür ve müdür yardımcılarının da eğitim kurumlarında yöneticilerin eğitimi ile ilgili millî eğitim politikaları ve uygulandığına ilişkin görüşleri de alınabilir.

3. Bu araştırmaya dahil edilmeyen özel okulların müdür ve müdür yardımcılarının da eğitim kurumlarında yöneticilerin eğitimi ile ilgili millî eğitim politikaları ve uygulamasına ilişkin görüşleri de alınabilir.

Sonuç olarak; bir ülkenin geleceğini belirleyen en önemli alan, eğitim sektörü olup bu sektörün niteliğini belirleyen ise eğitim yöneticilerinin kalitesidir. Ne kadar iyi öğretmene ve ne kadar çok kaynağa sahip olunursa olunsun, bunları belli bir amaç etrafında örgütleyecek, başarıya odaklandıracak bir eğitim yönetici kadrosu olmadan istenen sonuca ulaşmak mümkün olmayabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A., Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi, Ankara, 1996.
- Açıkalın, A., Okul Yöneticiliği, Ankara, 1998.
- Akyüz, Y., “17. Yüzyıldan Günümüze Türk Eğitiminde Başlıca Düzenleme ve Gelişme Çabaları”, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi144/akyuz.html> (25.03.2008)
- Anderson, E.M., Principals-How To Train, Recruit, Select, Induct and Evaluate Leaders For America’s Schools, ERIC Clearinghouse on Educational Management, College of Education, Oregon, 1999.
- Artan, S., “İşletmelerde Artan Yönetici Gereksinmesi Ve Yönetici Yetiştirilmesi Sorunu”, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi, Sayı.2, Eskişehir, 1997.
- Aşkun, İ.C., İşgören Eğitsel Yapıt, İstanbul, 1982.
- Ataklı, A., ”Bilgisayar Öğreniminde Bilgi Kullanımı”, Amme İdaresi Dergisi, Sayı.4, Ankara, 2000.
- Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1998.
- Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1999.
- Aykar, F., Hawrylyshyn, B., Yönetici Eğitimi Kavramsal Bir Çerçeve, İstanbul, 1981.
- Aytaç, K., Federal Almanya Cumhuriyeti’nde Okul Sistemi, Ankara, 1999.
- Aytek, B., İnsan Gücü Planlaması, Ankara, 1978.
- Balcı, A., Örgütsel Gelişme, Ankara, 1995.
- Balcı, A., Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi, 21.Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi Ulusal Sempozyumu, Ankara, 1999.
- Başar, H., Eğitim Denetçisi Roller, Yeterlikleri, Seçilmesi, Yetiştirilmesi, Ankara, 1993.
- Başaran, İ.E., Türkiye Eğitim Sistemi, Ankara, 1993.
- Beach, D.S., Personel: The Management Of People at Work, Newyork, 1975.
- Bjork, C. “The Role of The Principal And Responsibility For Improving The Quality Of Teaching In Japanese Schools”, AERA Annual Meeting 2000, New Orleans, 2000.
- BMBF, İşte Almanya, Federal Hükümet’in Basın ve Enformasyon Dairesi, Berlin, 1998.
- Bursalıoğlu, Z., Eğitim Sisteminin Yenilenmesi, Ankara, 1975.
- Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 1982.
- Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 1998.
- Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 2002.
- Can, N.,Çelikten, M., “Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Süreci”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı.148, Ankara, 2000.

- Cramer, J. F., Browne, G.S., “Milli Eğitim Sistemleri Üzerinde Mukayeseli bir İnceleme”, (Çev. F. Oğuzkan), İstanbul, 1974.
- Çağlar, İ., İşletmelerde Hizmetiçi Eğitimin Yeri ve Önemi, İstanbul, 1983.
- Çelik, V., “Eğitimsel Reform İçin Yeni Bir Okul Kültürü”, Eğitimimize Bakışlar, Sayı.1, İstanbul, 1996.
- Demirel, Ö., Karşılaştırmalı Eğitim, Ankara, 2000.
- Deniz, N., Global Eğitim, İstanbul, 1999.
- Edelfelt, R.A., Careers in Education, Illinois, 1992.
- Efil, İ., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa, 2007.
- Erdoğan, F., “Amerika, Japonya ve Avrupa Ülkelerinde Eğitim Sistemleri”, <http://www.caginpilisi.com.tr/21/17-18.htm> (03/05/2008)
- Erdoğan, İ., İşletme Yönetiminde Eğitimin İşletme- İşgören Bütünleşmesine Etkisi, İstanbul, 1976.
- Erdoğan, İ., Çağdaş Eğitim Sistemleri, İstanbul, 1997.
- Erdoğan, İ., Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, İstanbul, 2000.
- Erdoğan, İ., Çağdaş Eğitim Sistemleri, İstanbul, 2003.
- Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 1991.
- Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2001.
- Ergun, T., Polatoğlu, A., Kamu yönetimine Giriş, Ankara, 1984.
- Ertürk, S., Eğitimde Program Geliştirme, Ankara, 1975.
- Eryılmaz, B., Bürokrasi, İzmir, 1993.
- Fişek, K., Yönetim, Ankara, 2005.
- French, W., The Personel Management Process, Boston, 1974.
- Glueck, W.F., Personnel: A Diagnostic Approach, Texas, 1978.
- Güçlü, N., Bayrakçı, M., “ABD Eğitim Sistemi ve Hiçbir Çocuk Eğitimsiz Kalmasın”, Gazi Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı.2, 2004
- Güvenç, B., Otkan, P., Belek, T., Akarsu, F., Tezerer, S., Özden, M. A., Japon Eğitimi, İstanbul, 1990.
- Güvenç, B., Japon Kültürü, İstanbul, 2001.
- Hatipoğlu, Z., Temel Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1993.
- Hausman, D.C., Boyd, W. L., “School Administaration in the Federal Republic of Germany and Its Implications for the United States”, Annual Meeting of the University Council for Educational Administration, Berlin, 1994.

- Heindenheimer, A. J., Desparate Ladders: Why School and University Policies Differ in Germany, Japan and Switzerland, New Jersey, 1997.
- <http://bilecik.meb.gov.tr/kanun/3797> (25.03.2008)
- <http://egitim.milliyet.com.tr/Haber.aspx?HaberNo=3307> (03/05/2008)
- <http://www.megep.meb.gov.tr/indextr.html> (07.04.2008)
- İpek, C., “Japonya’da Yerel Yönetimler ve Eğitim”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı.155, Sivas, 2000.
- Kabadayı, R., Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Güdülenmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1982.
- Kanat, Ö., Türk-Alman Genel Eğitim Sistemlerinin Karşılaştırılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2005.
- Kaya, Y.K., İnsan Yetiştirme Düzenimiz: Politika / Eğitim / Kalkınma, Ankara, 1984.
- Kaya, Y.K., Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye’deki Uygulama, Ankara, 1991.
- Kaya, Y.K., Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulama, Ankara, 1993.
- Kaya, Y.K., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1999.
- Kaya, Y.K., İşlevsel Okuryazarlığın Yaygınlaşması, Ankara, 2001.
- Kayıkçı, K., “Yönetici Yetiştirme Sorunu”, Millî Eğitim Dergisi, Sayı.150, Ankara, 2001.
- Kaynak, T., Organizasyonel Davranış, İstanbul, 1990.
- Kazuo, I., School Education in Japan, International Society for Educational Information, Tokyo, 2000.
- Kingır, S., Şahin, M., “Yönetici ve Liderlik”, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Mehmet Tikici(Ed.), Ankara, 2005.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1984.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon - Organizasyonlarda Davranış – Klasik – Modern – Çağdaş Yaklaşımlar, İstanbul, 1999.
- Kolstad, R. K.; Coker, D. R., Kolstad, R. A., “Examining the Excellence of German Schools and Their Teacher Preparation Program”, Education, Number.2, Berlin,1999.
- McIntyre, K., “Training Programs for Principals”, Theory Into Practice, Number.1, New York, 2001.
- MEB., Talim Terbiye Kurulu Başkanlığı, Milli Eğitim Şuraları (1939-1993), Ankara, 1993.
- MEB., XV. Milli Eğitim Şurası, “2000’li Yıllarda Türk Eğitim Sistemi” Raporlar Görüşmeler Kararlar, İstanbul, 1996.

- MEB., XVI. Milli Eğitim Şurası, Raporlar Görüşmeler Kararlar, İstanbul, 1999.
- Miller, D.B., Personal Vitality, Massachusetts, 1977.
- Milli Eğitim Tebliğiler Dergisi, Nisan 2005 Tarih, sayı.2571.
- Mucuk, İ., Modern İşletmecilik, İstanbul, 1989.
- Occupational Outlook Handbook”, The 21st Century Principal Opportunities and Challenges, New York, 2000.
- OECD, “New School Management Approaches: What Works In Innovation In Education Skills”, Organization for Economic Cooperation and Development, Paris, 2001.
- Özdemir, S., Yalın, H.İ., Öğretmenlik Mesleğine Giriş, Ankara, 2000.
- Özkalp, E., Kirel, Ç., Örgütsel Davranış, Eskişehir, 2003.
- Peker, Ö., Yönetimi Geliştirme, Ankara, 1991.
- Porter, L.W., Lawler, E. E., Behavior in Organizations, New York, 1975.
- Resmi Gazete, 09/10/1984 Tarih, sayısı.18540, Millî Eğitim Bakanlığı Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanun.
- Resmi Gazete, 12/05/1992 Tarih, sayısı.21226, 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanun.
- Resmi Gazete, 12/05/1992 Tarih, sayısı.21226, 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanun, (Değişik: 3/4/1998 - 4359/9 md.).
- Resmi Gazete, 12/05/1992 Tarih, sayısı.21226, 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanun, (Değişik: 16/8/1997- 4306/7 md.).
- Resmi Gazete, 12/05/1992 Tarih, sayısı.21226, 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanun, (Değişik: 29/6/2001-4702/26md.).
- Resmi Gazete, 12/05/1992 Tarih, sayısı.21226, 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanun, (Değişik: 13/11/1997 - 4307/1 md.).
- Resmi Gazete, 10/8/1999 Tarih, sayısı.23782, Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik
- Resmi Gazete, 6/10/2007 Tarih, sayı.26665, Lise ve Ortaokullar Yönetmeliği.
- Resmi Gazete, 24/04/2008 Tarih, sayısı.26856, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği.
- Sağlam, M., Örgütsel Değişme, Ankara, 1979.
- Shimahara, N., Teacher Education in Japan Windows on Japanese Education, Editör: Beauchamp, Edward R., Londra, 1991.
- Sözer, E., Üç Avrupa Ülkesinde Eğitim: Almanya, Danimarka ve Fransa Eğitim Sistemleri, Eskişehir, 1997.

- Şenatalar, F., Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İstanbul, 1975.
- Şenatalar, F., Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler, İstanbul, 1978.
- Şimşek, M.Ş., Yönetim ve Organizasyon, Konya, 2002.
- Şimşek, Selma ve Bağcı, Necati. “Milli Eğitim Personeline Yönelik Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerine Genel Bir Bakış”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı.146, Ankara, 2000.
- Simon, H. A., Smithbug, D.W., Thompson, V.A., Kamu Yönetimi, (Çev. C. Mıhçıoğlu), Ankara, 1973, s.342.
- Şişman, M., Turan, S., Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Ankara, 2001.
- Sürgit, K., Sevk ve İdare, Ankara, 1998.
- Sürgit, K., Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesi, Ankara, 2001.
- Taymaz, H., Okul Yönetimi, Ankara, 2003.
- Tekışık, H.H., “Eğitimde Yöneticilik Sorunu ve Millî Eğitim Akademisi”, Çağdaş Eğitim, Sayı.192, Ankara, 1999.
- Tortop, N., Personel Yönetimi, Ankara, 1994.
- Tortop, N., Halkla İlişkiler, Ankara, 2003.
- Tosun, K., İşletme Yönetimi, Ankara, 1992.
- Tosun, K., “Yönetici Eğitimi Sorunu”, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı ve Enstitüsü Dergisi, Sayı.12, İstanbul, 1995.
- Tutum, C., Personel Yönetimi, Ankara, 1976.
- Tutum, C., Personel Yönetimi, Ankara, 1986.
- Tümer, M., Yönetim ve Yönetici, İstanbul, 1975.
- Türkmen, Ş., Okullarda Yönetim Etkinlikleri, Ankara, 2003.
- Uçar, R., “Japon Eğitim Sistemi Üzerine Bir İnceleme ve Çeşitli açılardan Türk Eğitim Sistemi İle Karşılaştırılması”, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı.1, Van, 2004.
- Ültanır, G., Karşılaştırmalı Eğitim Yöntemi, Ankara, 2000.
- Yılmaz, Y.K., Meslekî Eğitim Merkezleri ile Alternatif Modellerin Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2003.
- Yozgat, O., İşletme Yönetimi, İstanbul, 1984.

ÖZGEÇMİŞ

21.08.1969 Bursa - Kestel doğumluyum. İlk ve orta okulu Kestel’de okuduktan sonra, lise öğrenimimi İzmit Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Elektronik Bölümünde tamamladım. 1989 yılında Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Elektronik Bölümüne kaydoldum. Bu bölümden 1994 yılında mezun olduktan sonra, aynı yıl Kartal Endüstri Meslek Lisesinde Elektronik öğretmeni olarak göreve başladım. Askerlik görevimi Şırnak İli Uludere ilçesi Gülyazı 4.Jandarma Sınır Tabur Komutanlığında Tim komutanı olarak 1997 yılında tamamladım. Halen Kartal Şehit Öğretmen Hüseyin Ağırman Anadolu Teknik, Teknik ve Endüstri Meslek Lisesinde Elektronik Bölüm Şefi olarak görev yapmaktayım. 2005 yılında, Beykent Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım.

Yabancı dilim İngilizce olup, evli ve iki çocuk babasıyım.

Ali Osman CANGİR

EK –1 : UYGULAMA İLE İLGİLİ ANKET FORMU ÖRNEĞİ

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNE YÖNELİK ANKET ÇALIŞMASI

Aşağıda yer alan soru formu, T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı’nda yürütülen “ Eğitim Kurumlarında Yöneticilerin Eğitimi İle İlgili Milli Eğitim Politikaları ve Uygulanışı” konulu tez çalışması için hazırlanmıştır. Amacı, eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin, konuya ilişkin bakış açısı hakkında bilgi edinmektir.

Kişisel bilgilerle ilgili kısmı doldurduktan sonra ilişkide yer alan soru formundaki ifadelerin yanında bulunan seçeneklerden, size en uygun olanını işaretleyiniz. Verdiğiniz cevaplar gizli tutulacaktır. Sorulardan hiç biri herhangi bir şekilde kişisel değerlendirmeler yapmak yada kişi ile ilgili bir takım özellikleri ortaya çıkarmak gibi bir amaç taşımamaktadır. Bu araştırmamda olması gerekeni değil , gerçekte olanları ortaya koyabilmeyi amaçladım. Araştırmamın bilimsel veriler vermesi için içtenlikle cevaplayacağınıza inanıyorum.

Şimdiden anketime değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Yrd. Doç. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU
Tez Danışmanı

Ali Osman CANGİR
Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz :

☐ Erkek ☐ Kadın

2. Yaşınız:

☐ 21- 25 ☐ 26- 30 ☐ 31- 35 ☐ 36- 40 ☐ 41 ve üstü

3. Öğrenim durumunuz:

☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora ☐ Diğer (Açıklayınız)

4. Branşınız :

☐ Sınıf Öğretmenliği ☐ Branş Öğretmenliği ☐ Meslek Dersi Öğretmenliği

5. Hizmet yılınız:

☐ 0-5 yıl ☐ 6- 10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21yıl ve üstü

6.Yöneticilikteki hizmet yılınız:

☐ 0-5 yıl ☐ 6- 10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21yıl ve üstü

7. Yöneticiliğini yaptığınız kurum:

☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Meslek Lisesi ☐ Anadolu lisesi ☐ Diğer(Açıklayınız)

8. Yönetim göreviniz :

☐ Müdür ☐ Müdür Yardımcısı ☐ Diğer (Açıklayınız)

Lütfen aşağıda belirtilen düşüncelere katılıp katılmadığınızı , ifadenin altında yer alan seçeneklerden birini işaretleyerek belirtiniz.

1. Yönetici olmamda çevremın büyük etkisi olmuştur.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

2. Mevcut yöneticilerin yetersizliği beni yönetici olmaya yönlendirdi.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

3. Yönetilen değil, yöneten olmak istediğim için yönetici oldum.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

4. Bir üst göreve yükselebilmek için yönetici oldum.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

5. Amirlerimin taktiri ile yöneticiliğe başladım.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

6. Yönetici olabilmek için sosyal çevremi kullandım.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

7. Bulunduğum göreve sınavla atandım.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

8. Sınavda başarılı olmak, iyi bir yöneticilik için yeterlidir.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

9. Yönetici olunmaz, yönetici doğulur.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

10.Yöneticiler, eğitim yönetiminde lisans üstü eğitim almalıdır.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

11. Hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimleri yeterli buluyorum.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

12. Eğitim yöneticiliği konusunda aldığım eğitimler performansımı artırıyor.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

13. Eğitim yöneticiliği konusunda aldığım eğitimler ile kurumumdaki problemleri çözemiyorum.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

14. Eğitim yöneticilerini yetiştiren eğitim akademisi kurulmalıdır.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

15. Her bölgede hizmet içi eğitim merkezlerinin kurulması eğitimlerin verimliliğini arttırır.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

16. Hizmet içi eğitimleri aynı statüdeki eğitimcilerin vermesini doğru bulmuyorum.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

17. Hizmet içi eğitimini verenler eğitim yönetiminde uzman kişiler olmalıdır.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

18. Seminerlerin sonunda, eğitim hakkındaki izlenimlerimizi değerlendirmek amacıyla anket uygulanıyor.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

19. Hizmet içi eğitimlere katılım isteğe bırakılmayıp, sürekli olmalıdır.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

20. Hizmet içi eğitim konuları belirlenirken yöneticilerin fikirleri alınmaktadır.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

21. Hizmet içi eğitimlerin süreleri yeterlidir.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

22. Eğitim yöneticilerinin çalışmaları sık sık denetlenmektedir.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

23. Eğitim yönetiminde yönetilenleri memnun etmek zordur.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

24. Yönetimimle ilgili eleştirileri dikkate alırım.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

25. Çözüm önerileri olmayan eleştirilere sık sık maruz kalıyorum.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

26. Yönetici olarak kendimi sürekli yeniliyorum.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

27. Yöneticilikteki performansım üstlerim tarafından takdir ediliyor.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

28. Eğitim yönetimi ile ilgili gelişmeleri düzenli olarak takip ediyorum.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

29. Yöneticiliğin sağladığı sosyal statü ve maddî olanaklardan memnunum.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

30. Daha iyi şartlarda teklif aldığım da okul yöneticiliğini bırakırım.

☐ Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kısmen Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

EK-2 ANKET UYGULAMASI İÇİN ALINAN İZİN BELGESİ

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 1498
Konu : Anket (Ali Osman CANGİR)

09/05/2007

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

- İlgi: a) Valilik Makamının 07.05.2007 tarih ve 580/1443 sayılı onayı.
b) Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 18.08.2003 gün ve 2430 sayılı emri.
c) Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 19.04.2007 tarih ve 1772 sayılı yazısı.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans programı öğrencisi Ali Osman CANGİR “Eğitim Kurumlarında Yöneticilerin Eğitim ile İlgili MEB Politikaları” konulu anket uygulaması yapma isteği İLGİ (a) Valilik Oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, gereğinin İLGİ (a) Valilik Oluru doğrultusunda, İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin bilgisinden sonra Okul Müdürlüklerine gerekli duyurunun anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2(iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.


Halim KARAKAYA
Müdür a.
Müdür Yardımcısı V.

EKLER :
Ek-1. İLGİ (a) Valilik Oluru
Ek-2. Onaylı Anket soruları

EGİTİM
%100
DİSTEK
4440632

NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres : İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 2125261382
E-Mail : kultur34@meb.gov.tr **Web** : <http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ **1443**
Konu : Anket (Ali Osman CANGİR)

07...Mayıs 07

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 18.03.2003 tarih ve 2430 sayılı emri.
b) Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü'nün 19.04.2007 tarih ve 1772 sayılı yazısı.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ali Osman CANGİR “Eğitim Kurumlarında Yöneticilerin Eğitim ile İlgili MEB Politikaları” konulu anket uygulaması yapma isteği hakkındaki ilgi (b) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Adı geçenin yukarıda belirtilen konuda, eğitim-öğretimi aksatmamak koşulu ile ve okul müdürlerinin gözetim ve sorumluluğunda, anket yapılan kişilere ait kimlik bilgilerinin yazılmaması kaydıyla, ekte onaylı ve mühürlü bulunan Ek: (1/2-7) de bulunan bilgilerin ilimiz Ek- de ismi bulunan ilçe okulu'nda İlgi (a) Bakanlık emri esasları dahilinde uygulaması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

M.A. ÖZER
Milli Eğitim Müdürü

EKLERİ:
Ek-1. İLGi(b) yazı ve ekleri

O L U R
07/05/2007

Hikmet DİNÇ
Vali
Vali Yardımcısı



NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres : İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 2125261382
E-Mail : kultur34@meb.gov.tr **Web :** <http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>

4440632