

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

MÜLK DARE AMİRLERİNİN İLDERLİK
DAVRANILARININ EĞİTİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
Prof.Dr. Vehbi ÇELİK

HAZIRLAYAN
Ayhan ÖZKAN

ELAZI 2008

ÖZET

Doktora Tezi

Mülki idare Amirlerinin Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkisi

Ayhan ÖZKAN

Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı,

Ekim 2008, Sayfa: 248

Bu araştırmanın amacı; vali, vali yardımcısı, ve kaymakam olarak değişik yönetsel konumlarda görev üstlenen mülki idare amirleri ile milli eğitim müdürü ve okul müdürü olarak değişik yönetsel konumlarda görev üstlenen eğitim yöneticilerinin görüşlerine göre, mülki idare amirlerinin liderlik davranışları ve eğitim hizmetlerine etkisini belirlemektir. Araştırmanın evrenini, Türkiye'nin 81 ilinde görev yapan valiler, vali yardımcıları, kaymakamlar, milli eğitim müdürleri ile ilköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri oluşturmaktadır. Örneklem ise, 81 ilde görev yapan 81 il valisi, 81 vali yardımcısı, 81 il milli eğitim müdürü, 81 ilçe kaymakamı, 81 ilçe milli eğitim müdürü ve 162 okul müdürü olmak üzere toplam 567 kişiden oluşmaktadır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak mülki idare amirleri ve eğitim yöneticileri için ayrı ayrı uygulanacak anket ve görüşme formu kullanılmıştır. Kişisel grup için geliştirilen anketlerde bulunan soruların sayısı ve ekli ayrıdır. Geliştirilen anket kapalı uçlu maddelerden gözlem formu ise yapılandırılmış maddelerden oluşmaktadır. Ankette bulunan kapalı uçlu maddeler beşli likert tipindedir. Ayrıca çoktan seçmeli ve derecelendirmeli sorular bulunan ankette toplam 54 soru bulunmaktadır. Anket yoluyla elde edilen veriler SPSS for Windows 12.0 (Statistical Packages of Social Science) paket programından yararlanılarak çözümlenmiştir. Verilerin çözümlenmesinde frekans analizi, yüzde alma ve varyans analizi yöntemleri kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, mülki idare amirleri ve eğitim yöneticileri mülki idare amirlerinin liderlik davranışları ve eğitim hizmetlerine önemli etkilerinin

III

oldu unu dü ünmektedirler. Mülki idare amirlerinin liderlik davran, lar, konusunda genel anlamda yeterli görüldü ü, sahip olduklar, liderlik niteliklerinin çal, ma arkadaş lar,na yakla ,m,, e itime ili kin görevleri ve vatandaş larla ili kiler gibi, görevlerinde kendilerine olumlu katkı lar, n, n bulundu u ortaya ç, km, t, r. Ayr, ca mülki idare amirlerinin vizyon sahibi, tutkulu ve fedakar, inanç l, ve karar l,, örnek te kil eden ve ayn, zamanda astlar, na güvenen ki iler olduklar, ara t, rman, n sonuçlar, aras, nda d, r. Bununla birlikte bütün bu sonuçlarda mülki idare amirleri ve e itim yöneticilerinin görü leri aras, nda görev yap, lan bölge de i kenine göre Do u Anadolu ve Karadeniz Bölgelerinde görev yapanlarla di er bölgelerde görev yapanlar aras, nda anlaml, farklı l, klar bulunmu tur.

Anahtar Kelimeler: Mülki dare Amirleri, E itim Yöneticisi, Liderlik, E itim

ABSTRACT

Doctoral Thesis

The effects of leadership behaviour of local governors on education

Ayhan ÖZKAN

Firat University Social Sciences Institute

Education Sciences Department

February 6 2008, Page: 248

The aim of this research is to investigate the effects of the leadership behavior of local administrators, namely governors, deputy governors, and district governors, on education, in light of the views of local administrators themselves and others in different administrative positions including local education chiefs and school administrators. The target population for this research consists of governors, deputy governors, district governors, the heads of local education, and primary and secondary school administrators from 81 cities of Turkey. The sample hence has 567 people including 81 governors, 81 deputy governors, 81 heads of education in the cities, 81 district governors, 81 heads of education the districts and 162 school administrators.

The data for this research was collected by sending out questionnaires to the administrative and education officials and interviewing them. The questions included in the questionnaires which were sent out to two separate groups are the same. The questionnaires developed for our research are made of closed ended sections while the observation form is in the form of half-structured sections. The scale of the closed ended part in the questionnaire is five-fold likert-type. In addition, the questionnaires contain 54 scaled multiple-choice questions. The data collected for this research is analyzed using the statistical package SPSS 12.0 for Windows. For the analysis of this study, frequency, variation and univariate analyses are employed.

The results of this study reveal that local governors and education administrators have an important role to play in education and they have a significant impact in this respect. In addition, the findings suggest that the leadership qualities of local administrators are adequate and it seems that these qualities have positive implications

for their relations with their staff and local residents. Furthermore, this research provides evidence that local administrators have a clear vision and passion for their duties and responsibilities and they are devoted and good examples to others and they trust their inferiors. Finally, it seems that there are differences between the views of the local and education administrators across different regions. In particular, we observe significant differences in relation to the issues analyzed in this study between those in the Southeastern Anatolia and the Black Sea regions and the others.

Key Words: Governors, education administrators, leadership, education.

Ç NDEK LER

ONAY	I
ÖZET	II
ABSTRACT	IV
Ç NDEK LER	VI
TABLolar L STES	XI
ÖNSÖZ	XXI
KISALTMALARı í ..	XXII

B R NC BÖLÜM

1. G R	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Ara t,rman,n Amac,	4
1.3. Ara t,rman,n Önemi	4
1.4. Say,lt,lar	7
1.5. S,n,rl,l,klar	7

K NC BÖLÜM

2. L TERATÜR	8
2.1. Yönetim	8
2.1.1. Yönetim Kuramlar,	10
2.1.1.1. Klasik Yönetim Yakla ,m,	11
2.1.1.2. nsan li kileri Yakla ,m,	15
2.1.1.3. Davran, Bilimleri Yakla ,m,	17
2.1.2. Yönetimde Kalite Yakla ,m,	19

VII

2.1.2.1. TKY Felsefesi	21
2.1.2.2. TKY'de Liderlik	21
2.1.2.3. E itimde TKY	22
2.1.3. Yöneti im Yakla ,m,	23
2.1.3.1.Yöneti im Kavram,	26
2.1.3.2. yi Yöneti im Kavram,	29
2.1.3.3.Yöneti imin Unsurlar,	29
2.1.3.4. Kamu Yöneti imi	31
2.1.3.5. Yöneti im-Yeni Kamu Yönetimi (YKY) li kisi	32
2.1.3.6. Yerel Yöneti im	34
2.1.3.7. E itim Aç,s,ndan Yöneti im	34
2.1.3.8. Mülki dare Amirli i ve Yöneti im	35
2.2. Liderlik Kavram,	36
2.2.1. Lider Yönetici Farkl,l ,	40
2.2.2. Liderin Güç Kaynaklar,	43
2.2.3. Liderlik Özellikleri	47
2.2.4. Liderlik Türleri	51
2.2.5. Liderlik Tarz,	54
2.2.6. Liderlik Yakla ,mlar,	56
2.2.6.1. Ki isel Özellik Yakla ,mlar,	57
2.2.6.2. Davran, sal Yakla ,mlar	60
2.2.6.3. Durumsall,k Yakla ,mlar,	62
2.2.6.4. Ça da Liderlik Yakla ,mlar,	63
2.2.6.4.1. Sürdürümcü (Transaksiyonel) Liderlik	64
2.2.6.4.2. Dönü ümcü (Transformasyonel) Liderlik	66
2.3. E itim Yönetimi	70

VIII

2.3.1. Kamu Yönetimi ve E itim Yönetimi Aras,ndaki li ki	71
2.4. E itim Liderli i	75
2.4.1. E itim Liderli inin Önemi	77
2.5. Mülki dare Sistemi ve Mülki dare Amirli i	79
2.5.1. Mülki dare Amirli i Sisteminin Yasal Dayanaklar,	80
2.5.1.1. Anayasa	81
2.5.1.2. Dâhiliye Memurlar, Kanunu	81
2.5.1.3. ç i leri Bakanl, , Te kilat, ve Görevleri Hakk,nda Kanun	82
2.5.1.4. Devlet Memurlar, Kanunu	82
2.5.1.5. Bakanl,klar,n Kurulu ve Görev Esaslar, Hakk,nda Kanun	83
2.5.1.6. l daresi Kanunu	84
2.5.2. l Sisteminde Mülki dare Amirlerine Tan,nan Yetkiler ve Mülki dare Amirlerinin Görevleri	84
2.5.2.1. Valiler	86
2.5.2.2. Vali Yard,mc,s,	89
2.5.2.3 Kaymakam	89
2.5.3. Mülki dare Amirlerinin Ana levleri	94
2.5.4. Toplum Nazar,nda Mülki dare Amirlerinin Yeri ve Önemi	97
2.5.5. Türk Kamu Yönetiminin Temel Sorunlar, Çerçevesinde Mülki dare Amirleri	99
2.5.6. Sorunlar,n Çözümü Sürecinde Mülki dare Amirlerinin Rolü	100
2.5.7. Bugünkü Konumuyla Mülki dare Amirlerinin Liderlik Yap,s,	101
2.5.8. E itim Sektörünün Yönetiminde Mülki dare Amirlerinin Liderli i	102
2.5.8.1. Demokratik Olma	102
2.5.8.2. Politika Üretme	103
2.5.8.3. Çözüm Üretiminde Ö renilmi Çaresizli in Rolü	103

2.5.8.4. Alg, Yönetimi	104
2.5.8.5. Vizyon-Misyon	104
2.5.8.6. De i im	104
2.5.8.7. Güven-Anlama	105
2.5.8.8. Çal, anlarla ve Halkla ç çe Olma	105
2.5.8.9. Adalet	106
2.5.8.10. Alt Kültür	106
2.5.8.11. Ele tiri, Hassasiyet	106
2.5.8.12. Sorumluluk ve Denetim	107
2.5.9. Mülki dare Amirlerinin E itime li kin Görevleri	108
2.5.10. Mülki dare Amirlerinin E itim Hizmetlerine li kin Ba kanlık Yapaca , Kurul ve Komisyonlar	113
2.6. İlgili Ara tırmalar	114
2.6.1. Yurt çinde Yapılan Ara tırmalar	114
2.6.2. Yurt D , nda Yapılan Ara tırmalar	119

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM	127
3.1. Ara tırmanın Modeli	127
3.2. Evren	127
3.3. Örneklem	127
3.4. Veri Toplama Araçları, n, n Geli tirilmesi	128
3.5. Verilerin Toplanması,	130
3.6. Verilerin Çözümlemesi	131

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR VE YORUMLARI	132
4.1. Ara tırma Katılan Bireylerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular	132
4.2. Eğitim Yöneticilerinin Ara tırma Anketine Verdikleri Cevapların Yüzde, Frekans ve Varyans Analizi Sonuçları,	136
4.3. Mülki Daire Amirlerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Mülki Daire Amirlerinin Verdikleri Cevapların Yüzde, Frekans ve Varyans Analizi Sonuçları,	170
4.4. Mülki Daire Amirlerinin Sahip Oldukları Liderlik Nitelikleri ve Bu Niteliklerin Onların Eğitim Hizmetlerine Yaklaşımın, Etkileme Durumuna İlişkin Niteliksel Bir Ara tırma	194

BESİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	202
5.1. Sonuçlar	202
5.2. Öneriler	209
5.3. Ara tırmaçılar İçin Öneriler	216
KAYNAKÇA	217
EKLER	235
ÖZGEÇMİŞ	248

TABLÖLAR İÇİNE

Tablo No	Sayfa No
1. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar.....	43
2. Liderlik Yaklaşımları, Özeti.....	59
3. Sürdürümcü ve Dönüştürücü Liderlik	70
4. Gönderilen Anketler ve Dönüşüm Oranı,	130
5. Araştırmaya Katılan Bireylerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı,	132
6. Araştırmaya Katılan Bireylerin Yaşlarına Göre Dağılımı,.....	133
7. Araştırmaya Katılan Bireylerin Özgüven Durumlarına Göre Dağılımı,.....	133
8. Araştırmaya Katılan Bireylerin Yönetimsel Konumlarına Göre Dağılımı,	134
9. Araştırmaya Katılan Bireylerin Görev Yaptıkları Bölgelere Göre Dağılımı,	135
10. Araştırmaya Katılan Bireylerin Memuriyette Geçirdikleri Sürelerine Göre Dağılımı,.....	135
11. Araştırmaya Katılan Bireylerin Şimdiki Görevlerinde Geçirdikleri Sürelerine Göre Dağılımı,	136
12. Eğitim Yöneticilerinin Mülki Daire Amirlerinin Liderlik Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar,.....	137
13. Eğitim Yöneticilerinin Mülki Daire Amirlerinin Liderlik Özelliklerine Yönelik Görüşleri ve Karşılaştıkları Sorunlarına Yönelik Varyans Analizi Sonuçları,.....	138

14. E itim Yöneticilerinin Mülki dare Amirlerinin Liderlik Özelliklerine
li kin Görü lerinin K,dem De i kenine Göre Kruskal Wallis
Testi Sonuçlar,140
15. E itim Yöneticilerinin Mülki dare Amirlerinin Liderlik Özelliklerine
Yönelik Görü leri ve Görev Yap,lan Bölge De i kenine Yönelik
Varyans Analizi Sonuçlar,141
16. E itim Yöneticilerinin Mülki dare Amirlerinin Liderlik Özelliklerine
li kin Görü lerinin Bölge De i kenine Göre Kruskal Wallis
Testi Sonuçlar,146
17. E itim Yöneticilerinin Mülki dare Amirlerinin Liderlik Özelliklerine
li kin Görü leri ve Yönetmel Konum De i kenine Yönelik Varyans
Analizi Sonuçlar,147
18. E itim Yöneticilerinin Mülki dare Amirlerinin Liderlik Özelliklerine
li kin Görü lerinin Yönetmel Konum De i kenine Göre Kruskal Wallis
Testi Sonuçlar,149
19. E itim Yöneticilerinin Mülki dare Amirlerinin Sergiledikleri Performansa
li kin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar,150
20. E itim Yöneticilerinin Mülki dare Amirlerinin Sergiledikleri Performansa
li kin Görü leri ve K,dem De i kenine Yönelik Varyans
Analizi Sonuçlar,151
21. E itim Yöneticilerinin Mülki dare Amirlerinin Sergiledikleri Performansa
li kin Görü leri ve K,dem De i kenine Yönelik Kruskal

Wallis Analizi Sonuçlar,	151
22. E itim Yöneticilerinin Mülki dare Amirlerinin Sergiledikleri Performansa li kin Görü leri ve Görev Yap,lan Bölge De i kenine Yönelik Varyans Analizi Sonuçlar,.....	152
23. E itim Yöneticilerinin Mülki dare Amirlerinin Sergiledikleri Performansa li kin Görü leri ve Yönetmel Konum De i kenine Yönelik Varyans Analizi Sonuçlar,.....	153
24. E itim Yöneticilerinin Mülki dare Amirlerinin Liderlik Tarzlar,na li kin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar,	154
25. E itim Yöneticilerinin Mülki dare Amirlerinin Liderlik Tarzlar,na li kin Görü leri ve K,dem De i kenine Yönelik Varyans Analizi Sonuçlar,	155
26. E itim Yöneticilerinin Mülki dare Amirlerinin Dönü ümcü Liderlik Davran, lar,na li kin Görü leri ve K,dem De i kenine Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçlar,	156
27. E itim Yöneticilerinin Mülki dare Amirlerinin Liderlik Tarzlar,na li kin Görü leri ve Görev Yap,lan Bölge De i kenine Yönelik Varyans Analizi Sonuçlar,	157
28. E itim Yöneticilerinin Mülki dare Amirlerinin Liderlik Tarzlar,na li kin Görü leri ve Yönetmel Konum De i kenine Yönelik Varyans Analizi Sonuçlar,	159
29. E itim Yöneticilerinin Mülki dare Amirlerinin Liderlik Davran, ,na li kin	

- Anlay, lar,n,n ekillenmesinde En Çok Belirleyici Olan Etmenler.....160
- 30.** E itim Yöneticilerinin Mülki dare Amirlerinde Tespit Edilen Temel Liderlik Davran, lar,n,n Onlar,n Çal, ma Tarz,n, Belirleme Durumuna li kin Görü lerinin Da ,l,m,160
- 31.** E itim Yöneticilerinin Mülki dare Amirlerinde Tespit Edilen Temel Niteliklerin Çal, anlar,n Verimlilik ve Etkinli ini Olumlu ya da Olumsuz Anlamda Etkileme Durumuna li kin Belirttikleri Görü lerin Da ,l,m,161
- 32.** E itim Yöneticilerine Göre Buldukları, Yörede Mülki dare Amirlerinin Öncelikli Olarak İlgilendikleri, Zaman Ay,rd,klar, İlk Be Görev.....162
- 33.** E itim Yöneticilerinin Mülki dare Amirlerinin Sahip Oldu u Dü ünülen Temel Nitelikler Paralelinde Olu turdukları, Liderlik ve Yönetim Tarzlar,n,n, Görev Önceliklerinin S,ralanmas,nda Belirleyici Olma Durumuna li kin Görü lerinin Da ,l,m,164
- 34.** E itim Yöneticilerinin Bugünkü Konumuyla Mülki dare Amirlerinin E itim Hizmetlerine Yönelik Gayretleri, Gösterdi i İgi, Ay,rd, , Zaman,n Yeterli Olma Durumuna li kin Görü lerinin Da ,l,m,165
- 35.** E itim Yöneticilerinin Mülki dare Amirlerinin E itim Hizmetlerine Yönelik Görevlerini Etkili ve Verimli Bir Biçimde Yerine Getirdi ine nanma Durumuna li kin Görü lerinin Da ,l,m,165
- 36.** E itim Yöneticilerine Göre Mülki dare Amirlerinin Etkili ve Verimli Olmas,n, Engelleyen Etmenlerin Öncelik S,ras,166
- 37.** E itim Yöneticilerinin, Mülki dare Amirlerinde Tespit Edilen Temel

- Niteliklerin, Onların E itim Hizmetlerine Yönelik Çalışmalarındaki Katkı,
 Etkileme Durumuna İlişkin Görüşlerinin De ğeri,167
38. E itim Yöneticilerine Göre Mülki İdare Amirlerinin E itim Hizmetlerine
 Yönelik Gayretleri ve Gösterdikleri Etkinin Günümüz Ko şullarında Ba şlı,
 Önemli Etkinlerin Öncelik Sırasına Göre De ğeri,168
39. E itim Yöneticilerinin, E itime İlişkin Sorunların İletilmesi ve Bunların
 Çözümlemesi Sürecinde, Mülki İdare Amirlerine Rahatça Ulaşabilmesi
 ve Olması Gereken Noktada ve Ölçüde Sonuç Alabilmesi Durumuna
 İlişkin Görüşlerinin De ğeri,169
40. E itim Yöneticilerinin, Görev Yörelinde E itime Yönelik Hizmetlerin Hangi
 Birim Tarafından Yerine Getirilmesi Daha Uygundur (Daha Hızlı, Daha
 Verimli ve Daha Etkin Sonuçlar Doğurur) Sorusuna Verdikleri
 Cevapların De ğeri,169
41. Mülki İdare Amirlerinin Liderlik Özelliklerine İlişkin Mülki İdare
 Amirlerinin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar,170
42. Mülki İdare Amirlerinin Liderlik Özelliklerine İlişkin Mülki İdare
 Amirlerinin Görüşleri ve Kıdem De ğerine Yönelik Varyans Analizi
 Sonuçları,171
43. Mülki İdare Amirlerinin Liderlik Özelliklerine İlişkin Mülki İdare
 Amirlerinin Görüşleri ve Görev Yapılan Bölge De ğerine Yönelik
 Varyans Analizi Sonuçları,172

44. Mülki dare Amirlerinin Liderlik Özelliklerine İlişkin Mülki dare Amirlerinin Görüşleri ve Görev Yapılan Bölge Değeri Kenine Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları,.....174
45. Mülki dare Amirlerinin Liderlik Özelliklerine İlişkin Mülki dare Amirlerinin Görüşleri ve Yönetimsel Konum Değeri Kenine Yönelik Varyans Analizi Sonuçları,175
46. Mülki dare Amirlerinin Sergiledikleri Performansa İlişkin Mülki dare Amirlerinin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar,177
47. Mülki dare Amirlerinin Sergiledikleri Performansa İlişkin Mülki dare Amirlerinin Görüşleri ve K, dem Değeri Kenine Yönelik Varyans Analizi Sonuçları,178
48. Mülki dare Amirlerinin Sergiledikleri Performansa İlişkin Mülki dare Amirlerinin Görüşleri ve K, dem Değeri Kenine Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları,178
49. Mülki dare Amirlerinin Sergiledikleri Performansa İlişkin Mülki dare Amirlerinin Görüşleri ve Görev Yapılan Bölge Değeri Kenine Yönelik Varyans Analizi Sonuçları,.....179
50. Mülki dare Amirlerinin Sergiledikleri Performansa İlişkin Mülki dare Amirlerinin Görüşleri ve Görev Yapılan Bölge Değeri Kenine Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları,.....180
51. Mülki dare Amirlerinin Sergiledikleri Performansa İlişkin Mülki dare

Amirlerinin Görü leri ve Yönetmel Konum De i kenine Yönelik	
Varyans Analizi Sonuçlar,	180
52. Mülki dare Amirlerinin Liderlik Tarzlar,na li kin Mülki dare	
Amirlerinin Görü lerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar,	181
53. Mülki dare Amirlerinin Liderlik Tarzlar,n, Belirlemeye li kin Mülki	
dare Amirlerinin Görü leri ve K,dem De i kenine Yönelik Varyans	
Analizi Sonuçlar,	182
54. Mülki dare Amirlerinin Liderlik Tarzlar,n, Belirlemeye li kin Mülki	
dare Amirlerinin Görü leri ve Görev Yap,lan Bölge De i kenine Yönelik	
Varyans Analizi Sonuçlar,	183
55. Mülki dare Amirlerinin Etik Liderlik Davran, lar,na li kin Mülki	
dare Amirlerinin Görü leri ve Görev Yap,lan Bölge De i kenine	
Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçlar,	183
56. Mülki dare Amirlerinin Vizyoner Liderli e li kin Mülki dare	
Amirlerinin Görü leri ve Yönetmel Konum De i kenine Yönelik	
Varyans Analizi Sonuçlar,	184
57. Mülki dare Amirlerinin Etik ve Dönü ümcü Liderlik Davran, lar,na	
li kin Mülki dare Amirlerinin Görü leri ve Yönetmel Konum	
De i kenine Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçlar,	184
58. Mülki dare Amirlerine Göre Mülki dare Amirlerinin Liderlik	
Davran, lar,na li kin Anlay, lar,n,n ekillenmesinde En Çok Belirleyici	
Olan Etmenler	185

59. Mülki dare Amirlerinde Tespit Edilen Temel Liderlik Davran, lar,n,n
Onlar,n Çal, ma Tarz,n, Belirleme Durumuna li kin Mülki dare
Amirlerinin Görü lerinin Da ,l,m,.....186
60. Mülki dare Amirlerinde Tespit Edilen Temel Niteliklerin Çal, anlar,n
Verimlilik ve Etkinli ini Etkileme Durumuna li kin Mülki dare
Amirlerinin Görü lerinin Da ,l,m,.....186
61. Mülki dare Amirlerine Göre Buldukları, Yörede Mülki dare
Amirlerinin Öncelikli Olarak İlgilendikleri, Zaman Ay,rd,klar, lk Be
Görev.....187
62. Mülki dare Amirlerinin Sahip Oldu u Dü ünülen Temel Nitelikler
Paralelinde Olu turdukları, Liderlik ve Yönetim Tarzlar,n,n, Görev
Önceliklerinin S,ralanmas,nda Belirleyici Olma Durumuna li kin
Mülki dare Amirlerinin Görü lerinin Da ,l,m,.....188
63. Bugünkü Konumuyla Mülki dare Amirlerinin E itim Hizmetlerine
Yönelik Gayretleri, Gösterdi i İlgisi, Ay,rd, , Zaman,n Yeterli Olma
Durumuna li kin Mülki dare Amirlerinin Görü lerinin Da ,l,m,189
64. Mülki dare Amirlerinin E itim Hizmetlerine Yönelik Görevlerini
Etkili ve Verimli Bir Biçimde Yerine Getirdi ine nanma Durumuna
li kin Mülki dare Amirlerinin Görü lerinin Da ,l,m,190
65. Mülki dare Amirlerine Göre Mülki dare Amirlerinin Etkili ve Verimli
Olmas,n, Engelleyen Etmenlerin Öncelik S,ras,191
66. Mülki dare Amirlerinde Tespit Edilen Temel Niteliklerin, Onlar,n E itim

Hizmetlerine Yönelik Çal, malardaki Katk., stek, Gayret ve Verimliliklerini	
Olumlu ya da Olumsuz Anlamda Etkileme Durumuna li kin	
Mülki dare Amirlerinin Görü lerinin Da ,l,m,	192
67. Mülki dare Amirlerine Mülki dare Amirlerinin E itim Hizmetlerine	
Yönelik Gayretleri ve Gösterdikleri lginin Günümüz Ko ullar,nda Etkili	
Oldu u Etmenlerin Öncelik S,ras,na Göre Da ,l,m,	192
68. E itime li kin Sorunlar,n letilmesi ve Bunlar,n Çözümlemesi Sürecinde,	
Mülki dare Amirlerine Rahatça Ula abilmesi ve Olmas, Gereken	
Noktada ve Ölçüde Sonuç Alabilmesi Durumuna li kin Mülki dare	
Amirlerinin Görü lerinin Da ,l,m,.....	193
69. Mülki dare Amirlerinin Görev Yörelerinde E itime Yönelik Hizmetlerin	
Hangi Birim Taraf,ndan Yerine Getirilmesi Daha Uygundur	
(Daha H,zl,, Daha Verimli ve Daha Etkin Sonuçlar Do urur) Sorusuna	
Mülki dare Amirlerinin Verdikleri Cevaplar,n Da ,l,m,.....	194
70. Mülki dare Amirlerine Göre Mülki dare Amirlerinin Sahip	
Olduklar, Liderlik Özellikleri	195
71. E itim Yöneticilerine Göre Mülki dare Amirlerinin Sahip	
Olduklar, Liderlik Özellikleri.....	196
72. Mülki dare Amirlerinin Özelliklerinin Görevlerini Yaparken	
Yeterli Olma Durumu	196
73. Mülki dare Amirlerinin Sergiledikleri Performans.....	197
74. Mülki dare Amirlerinin Öncelikli Olarak lgilendikleri Görevler	198

75. Eitime li kin Sorunlar,n letilmesi ve Bunlar,n Çözümlenmesi Sürecinde
Mülki dare Amirlerine Ula ,labilme Durumu.....199
76. Eitime li kin Hizmetlerin Hangi Birim Taraf,ndan Yerine Getirilmesi
Gerekti ine li kin Görü ler200
77. Mülki dare Amirlerinin Sahip Olduklar, Liderlik Davran, lar,n,n E itim
Hizmetlerini Etkileme Durumu200

ÖNSÖZ

Günümüz dünyasında de i im ya am,m,z,n en önemli gerçeklerinden biridir. Toplumlar, yakından etkileyen bu de i im olgusu, örgütlerin de en önemli gündem maddesi haline gelmiştir. Ya anan de i im oranında ihtiyaçlar de i tikçe liderlik kavram, da geli meye ve daha fazla önem kazanmaya başlamış, t.r. Bu nedenle, yirminci yüzyılda liderlik, yönetim alanında yonun bilimsel çalışmalar, yapıldı, , ba at konulardan biri olmuştur. Liderliğin odak noktası, oldu u günümüz yönetim yapısında, ülkemiz açsından mülki idare amirlerinin görevleri dahilindeki günlük sorunlarla ba etme konusunda ve gelece e dönük çalışmalar,nda yenile me ve geli me bakımından uygun liderlik davran, lar, hangi ölçüde sergiledikleri de yads, namaz bir önem ta ,maktadır. Genelde yürüttü ü tüm hizmetlerde, konumuz itibariyle özelde de e itime yönelik hizmetlerde hukuki, ahlaki ve adil, sürekli geli im ve de i ime açk bir atmosfer oluşturma sorumlulu u (zorunlulu u), mülki idare amirinin liderli ine e itimsel, ö retimsel, davran, sal, kültürel, ahlaki v.b. yeni boyutlar eklemektedir. Bu yeni boyutlar, bütünsel olarak incelendi inde mülki idare amirlerinin liderlik davran, lar, n, (rollerini) da ortaya koymaktadır.

Bu ara t,rmada mülki idare amirlerinin liderlik davran, lar, n, n e itim hizmetlerine etkisi belirlenmeye çalış, lm, t.r. Bu çalış, mayla mülki idare amirlerinin yönetim tarzlar, ve liderlik davran, lar, n, n, bulduklar, bölgede e itim hizmetlerini ne oranda etkiledi i ortaya konularak bu alandaki eksikli i giderece i beklenmektedir.

Ara t,rmam, n her a amas,nda hiçbir deste ini esirgemeyen ve sürekli yönlendiren dan, man hocam Prof. Dr. Vehbi ÇEL Kœ te ekkür ederim.

Ara t,рма süresince literatür taramasında, anketlerin uygulanması, ve de erlendirilmesinde ve bulgular, n yorumlanmas, a amalar,nda çok büyük yardımlar, olan K, r ehir Valisi M. Lütfullah B LG N, Ahi Evran Üniversitesi Ö retim Üyelerinden Yrd. Doç. Dr. Cengiz AH N, Yrd. Doç. Dr. Nuri BALO LU ve doktora arkadaş, m Yrd. Doç. Dr. Bayram ÖZERœ te ekkür ederim.

Anketlerin uygulanması, a amasında desteklerini esirgemeyen tüm mülki idare amirleri ile il milli e itim müdürlerine te ekkür ederim

Ayr,ca akademik hayat,mda ciddi destek olan e ime, çocuklar,ma ve anne-babama da te ekkür ederim.

Ayhan ÖZKAN

KISALTMALAR

AREM	: Ara tırma-Etüd Merkezi
ASO	: Ak am Sanat Okulu
DPT	: Devlet Planlama Te kilat,
EARGED	: E itimi Ara tırma ve Geli tirme Dairesi
MEB	: Milli E itim Bakanl ,
MEM	: Milli E itim Müdürlü ü
METEF	: Mesleki Teknik E itim Fuar,
M A	: Mülki dare Amiri
M AR	: Mülki dare Ara tırmas,
MLO	: Müfredat Laboratuvar Okullar,
NLP	: Beyin Dilinin Programlanmas,
OECD	: Organization For Economic Cooperation and Development (Ekonomik birli i ve Kalk,nma Örgütü)
POSDCORB	:Planlama, Organizasyon, Kadrolama, Yönelme, E güdümlene, Raporlama, Bütçeleme
SBF	: Siyasal Bilgiler Fakültesi
STK	: Sivil Toplum Kurulu lar,
T D	: Türk darciler Derne i
TODA E	: Türkiye ve Orta Do u Amme dairesi Enstitüsü
YKY	: Yeni Kamu Yönetimi
YÖDGED	: Yönetimi Geli tirme Dairesi

B R NC BÖLÜM

1.G R

Mülki idare amirlerinin liderlik davran, lar,n,n e itim üzerindeki etkisini belirlemek amac,yla yap,lan ara t,rman,n bu bölümünde, problem, amaç, önem, ara t,rman,n s,n,rl,l,klar, ve say,lt,lar, yer almaktad,r.

1.6. Problem Durumu

nsan,k tarihinde toplumlar birlikte hareket etme ve ya ama ihtiyaç, hissetmi , bunun sonucu olarak da toplumsal ya ant, normlar, ve kurallar, ortaya konmu tur. Yaln,z ba ,na insan,n zay,f, güçsüz ve korkak olmas,ndan ve ki isel olarak gerçekte tirilemeyecek ihtiyaçlar,n, giderebilmek amac,yla; ilk ça lardan itibaren ayn, durumda bulunan insanlar aras,nda gruplar olu mu , bunlar, yönetecek ve belirlenen hedeflere ula t,racak liderlere de ihtiyaç duyulmu tur.

nsanlar, belirli hedeflere götürebilmek için bu hedeflere ula mada onlar,n ki isel arzu, ihtiyaç ve ç,karlar,n, izleyip bir grup etraf,nda toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini art,rmak, hatta olu an grubun ç,karlar,n, belirleyerek ulusal duygular,n, ortak sosyal, ahlaki ve dinsel de erlerin meydana ç,kmas,n, sa layacak liderlere ihtiyaç hissedilmi tir. nsan gruplar,n,n olu turulmas, ve harekete geçirilmesi ise her insanda bulunmayan ayr, bir beceri ve ikna yetene i gerektirmektedir.

Günümüz dünyas,nda de i im ya am,m,z,n en önemli gerçeklerinden biridir. Küresel de i im çok büyük bir h,zla, her konuda ve alanda de i im yaratmaktad,r. De i meyener, de i imi geli me yönünde yakalayamayanlar, çürümeye yok olmaya mahkûmdurlar.

20. yüzy,l,n özellikle son çeyre inde ortaya ç,kan geli meler, dünya ekonomisinin ekillenmesi ve siyasal de er yarg,lar,nda ve yönetim anlay, ,nda ya anan büyük de i im, daha önceki 150 y,lda ortaya ç,kan geli melerden daha fazla etkili ve

belirleyici olmu tur. Yirminci yüzyılın başlarından itibaren yönetim alanında ortaya çıkan değişim süreci içinde örgütlenme ve yönetim sorunları, başlangıçta salt kâr etme kaygısına dayalı, teknik ve maddi nitelikli sorunlar olarak algılanırken, günümüzde tüm dünyaya sıran küresel değişim dinamiklerinin etkisiyle, örgütlenme, istihdam ilişkilerinde, ekonomik büyüme, etkinlik ve verimlilik gibi ekonomik kaygıların yanı sıra; işbirliği, motivasyon ve katılımcılık gibi demokratik unsurların tartışılması, insan odaklı yaklaşımların sıkça ve yaygın olarak gündeme gelmeye başlamıştır.

Toplumlar, yakından etkileyen bu değişim olgusu, örgütlerin de en önemli gündem maddesi haline gelmiştir. Örgütsel yapı ve bunun sonucunda sosyalleşme daha çok ön plana çıkmış, örgütlerde veya toplumlarda bulunan insanlar (izleyenler, izleyenler) arasında yönetsel açıdan birlikteliğin sağlanması, ihtiyaç olarak görülmüştür. Yaşanan değişim ortamında ihtiyaçlar değiştiği için, liderlik kavramı da gelişmeye ve daha fazla önem kazanmaya başlamıştır.

Bu nedenle, yirminci yüzyılda liderlik, yönetim alanında yepyeni bir bilimsel çağın başlamasına yol açmıştır. Bu yüzyılda değişim alanlarında hem teorisyenler hem de uygulayıcılar liderliği çözümlenmek için yepyeni çabalar sarfetmişlerdir. Bu çabalar, liderlik alanına 5.000'den fazla çalışmaya, 350'den fazla tanıtım kazandırmıştır (Erçetin, 2000:3). Çalışmalar liderlikle ilgili çeşitli yaklaşımların gelişmesine, tanıtımın da liderliğin açılmasına katkıda bulunmuştur.

Liderlik, liderlerin sergiledikleri niteliklere göre örenen liderlik, dönüştürücü (transformasyonel) liderlik, vizyoner liderlik, demokratik liderlik, öretimsel liderlik gibi çeşitli adlarla gündeme gelmektedir. Özellikle insanlara hizmet için var olan kurumlarda, yenileşme, gelişme bakımından ortak bir ruh, vizyon oluşturma açısından liderlik ve lider yöneticilerin önemi artmaktadır.

Araştırma konusu itibarıyla liderlik kavramı, irdelendiğinde, günümüzde mülki idare amirlerinin görevleri dahilindeki günlük sorunlarla baş etme konusunda ve geleceğe dönük çalışmalarında yenileşme ve gelişme bakımından uygun liderlik davranışları, hangi ölçüde sergiledikleri önem kazanmaktadır. Mülki idare amirliği, bugünkü hukuki ve fiili konumuyla; devletin vatandaşlara sunmakla yükümlü olduğu temel kamu hizmetlerinin yaygınlaştırılması noktasında lokomotif görevini üstlenmiştir. Dünyadaki gelişmelere köprü olarak ülkemizde yaşanan değişim sürecinde; toplumun çağdaş, yakalambaşar, mülki idare amirlerinin sorumlu oldukları görev ve yörelerde uygun liderlik davranışları, sergiledikleri ölçüde ivme kazanacaktır.

Bugünkü yönetim yapıları, devlet i lerini, merkezde hükümet, ta rada ise devletin ve hükümetin temsilcisi olan mülki idare amirleri eliyle yürütülmektedir. Mülki idare Amiri kavramı, devletin gücünü ve tavrını, yerel düzeyde gösteren ve devlet otoritesini simgeleyen bir anlam ifade etmektedir. Mülki idare amirleri ta rada örgütlenmesinin planlayıcı, koordinasyonu sağlayıcı ve denetleyici fonksiyonları yanında bunlara dair sorumluluklar, üstlenen üst düzey görevlileri durumdadır. Ayrıca yerel yönetimlerin vesayet makamı ve ta rada genel idareye dahil diğer bakanlık kurulları, amiri olmaları da bu görevlerinin önemini büyük ölçüde artırmaktadır.

Bu çerçevede, mülki yönetim sisteminin varlığı nedenlerinden en önemlisi ta rada genel yönetim adına yürütülecek kamu hizmetlerinin etkili ve verimli bir biçimde sunulması, il ve ilçede bulunan kamu personeli ve kamu kaynakları bu amaç doğrultusunda kullanılması, il ve ilçede bulunan kamu kurum ve kuruluşları arasında uyum ve uyumu sağlamaktır. Yasalar ve yönetsel geleneklerin çizdiği çerçevede mülki idare amirleri, güvenlik, savunma, sağlık gibi geleneksel hizmetler yanında, e-itelemeye ilişkin hizmetlerde de kendilerinden beklenen uygun liderlik davranışları, sergilemek suretiyle etkili bir e-itelemeyi sağlamaktadır.

Mülki idare amirlerinin hem geleneksel hizmetlerin, hem de ekonomik ve toplumsal kalkınmaya yönelik hizmetlerin sunumunda yetersiz kaldıkları, eleştirisi sıkça yapılmaya başlanmıştır (Özkan, 2001). Bu eleştirilerin temelini mülki idare amirlerinin karar verme sürecinde kararlılık, kararlıya geldikleri büyük bir karmaşa ve kaos ortamı oluşturmaktadır. Onların karar verme uygulamaları, il hukuki, ahlaki ve siyasi yaklaşımları, geliştirmeye yeterli önemin verilmemesi, vatandaş nezdinde itibarsızlıkla sonuçlanmaları, sonucunu doğurmaktadır. Bu kaos ortamında doğru yönü bulmak ve toplum lehine doğru ahlaki, hukuki, siyasi, ekonomik ve etik kararlar, verebilmek için, mülki idare amirlerinin yeni bir liderlik biçimini geliştirmelerinin gerekli olduğu bir ihtiyaç olarak görülmektedir.

Bir yandan uygun liderlik davranışları, öğrenmek ve yaygınlaştırmak sorumluluğunu yerine getirmeye çalışan mülki idare amiri, diğer yandan sorumluluk alanındaki olaylar, duygusal ve düzensel bir süzgeçten geçirerek doğru karar vermek durumundadır. Genelde yürüttüğü tüm hizmetlerde, ayrıtma konusu itibarıyla de-özelde e-itelemeye yönelik hizmetlerde hukuki, ahlaki ve adil, sürekli gelişim ve de-itelemeye açık bir atmosfer oluşturulması, mülki idare amirinin liderlik e-itelemesi,

ö retimsel, davran, sal, kültürel, ahlaki v.b. yeni boyutlar eklemektedir. Bu yeni boyutlar, bütünsel olarak incelendi inde mülki idare amirlerinin yeni liderlik rolleri ortaya ç,kmaktad,r.

Bu çal, mada, mülki idare amirlerinin liderlik davran, lar,n, ya ama geçirebilme düzeyleri belirlenecek ve bu liderlik davran, lar, ile e itim hizmetlerine yans,ma düzeyleri aras,ndaki ili ki incelenecektir.

1.7. Ara t,rman,n Amac,

Bu ara t,rman,n genel amac,; vali, vali yard,mc,s, ve kaymakam olarak de i ik yönetsel konumlarda görev yapan mülki idare amirleri ile milli e itim müdürü ve okul müdürü olarak de i ik yönetsel konumlarda görev üstlenen e itim yöneticilerinin görü lerine göre, mülki idare amirlerinin liderlik davran, lar,n,n e itim hizmetlerine etkisini belirlemektir. Bu genel amaç çerçevesinde mülki idare amirlerinin ve e itim yöneticilerinin görü lerine ba vurularak a a ,daki sorulara yan,tlar aranm, t,r:

1. Mülki idare amirlerinin görü lerine göre, mülki idare amirlerinin liderlik davran, lar,n,n e itim üzerindeki etkisi nedir?
2. E itim yöneticilerinin görü lerine göre, mülki idare amirlerinin liderlik davran, lar,n,n e itim üzerindeki etkisi nedir?
3. Mülki idare amirlerinin liderlik davran, lar,n,n e itim üzerindeki etkisinde mesleki k,dem, yönetsel konum ve co rafi bölge bak,m,ndan anlaml, farkl,l,k var m,d,r?
4. Mülki idare amirlerinin liderlik davran, lar,n,n e itime etkisi konusunda mülki idare amirlerinin görü leri ile e itim çal, anlar,n görü leri aras,nda anlaml, bir farkl,l,k var m,d,r?

1.8. Ara t,rman,n Önemi

Dünyadaki küresel etkile im do rultusunda yo un de i imlerin ya and, , ülkemizde, Türk kamu yönetimi ve kamu kurumlar,n,n yeniden yap,land,r,lmas, konusu sorgulanmaya buna paralel olarak da, mülki idare amirlerinin toplumsal sorumluluklar,, bunlar, yerine getirme düzeyleri yan,nda liderlik davran, lar, da tart, ,lmaya ba lanm, t,r. Bugünkü yönetim sistemimiz içerisinde bir kamu yöneticisi

olarak mülki idare amirli inin önemi nedir? Genelde kamu hizmetleri, özelde de eğitim hizmetleri üzerindeki etkisi nedir?

Türk kamu yönetimi sistemi içerisinde mülki idare amirinin hukuki ve fiili konumu ve kamu yönetimi reform çabaları, çerçevesinde özellikle liderlik becerileri açısından mülki idare amirli ini ele tiren çevreler; Mülki idare amirinin toplumsal rolünü, modernleşmenin ve kalkınmanın önderi olduğu dönem ile özdeşleşen tanınmalar, bugünkü geçerliliğinin birçok açıdan sorgulanması gerektiğini ifade etmektedir. Bu eleştirilerin odak noktası, bireysel yetkinlik olmadan örgütsel yetkinliğin sağlanamayacağı varsayımıdır. Buna göre; bugünün profesyonel ve yönetsel pozisyonlar, teknik becerilerin çok üstünde yönetsel beceri gerektirmektedir. Bu yönetsel becerilerin bakımında, insanların çok sayıdaki engelleri aşılamada, istenen hedeflere ulaşabilmelerinde ve başarıları, süreçten mutlu olmalarında liderlik becerileri etkin rol oynar.

Bu beceri, toplumun anlamlı hedefler için bir araya gelmelerini sağlayarak, kurum ve kuruluşların bürokratik kilitlenme ve iktidar kavgalarından kaynaklanan bir verimsizliğe dümesini de engelleyebilmektedir. Bu noktada örgütlerin, toplumların ya da sunulan hizmetlerin etkin yönetimi için uzman ve yetkin yönetim modellerine ve buna uyan yöneticilere ihtiyaç olduğu açıktır. İnsanların ya da kurumların kalitesi ve çevrenin korunması, belirtilen bu unsurların olabilecek en etkin yöntemlerle yönetilmesini ve buna uygun profesyonel yöneticilerin yetiştirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Her açıdan haklı vurgulamalar içeren bu belirlemeleri ele tiren bir yaklaşımla değerlendirildiğimizde şunu söyleyebiliriz: Mülki idare amiri sadece bir teknokrat ya da siyasal iktidarın uygulayıcısı, memuru değildir; taraftarca en üst düzeyde karar veren aktördür. Bu nedenle de mülki idare amiri devlet örgütlenmesini ve devlet içindeki ilişkiler bütünü, baka bir deyişle hükümet etme sürecini iyi bilen, toplumsal eşitsizlik sorununa çözüm arayan, kalkınma ve refaha odaklı, etikçi, özgürlükçü, adil, etkili ve verimli, insan haklarına saygılı, halkın gereksinimlerine duyarlı, kamu kaynaklarını kamu yararına uygun biçimde kullanan çok yönlü bir lider olmalıdır (Karasu, 2001:285).

Mülki idare amirlerinin görevlerini yerine getirirken uygun liderlik davranışlarını, sergileyebilmeleri hem bireysel, hem toplumsal hem de evrensel bir sorumluluktur. Her alanda olduğu gibi, yönetim yapılanmamızda da de i im

zorunluluğunun gündemde olduğu günlerde, bu sorumluluk ayrı bir önem taşımaktadır. Toplumumuzun yapısal, sosyal, kültürel, ekonomik ve ahlaki açıdan önemli bir değişim sürecine girdiği bir ortamda, sosyal gelişim, kültürel ve etik düzey, sosyal-ekonomik durum farklılıklarına sahip vatandaşlarımızın adil, ahlaki, etikçi ve demokratik bir liderlik yapma noktasında mülki idare amirlerinin sorumlulukları büyüktür.

Türk kamu yönetimi sistemi içinde yaklaşık yüzde elli yıldır varlığını sürdüren mülki idarenin ve mülki idare amirlerinin, sistemin en temel ögelerinden biri olarak eğitim alanlarında da çok önemli rolleri yerine getirdiği hemen herkesçe kabul edilmektedir.

2002 yılında yapılan bir araştırmada, mülki idare amirlerinin en çok meşgul oldukları ve hizmet alanları sorulduğunda ankete katılan 1140 kişiden 431'i oran olarak % 40.1'i birinci sırada eğitim hizmetlerini vurgulamıştır (Emre, 2002:423). Buradan da çok kabaca anlaşılabileceği üzere, mülki idare amirleri hem hizmet alanları içinde öncelikli eğitim hizmetlerine vermektedirler hem de, bunu başlıca olarak mesailerinin belki de yarısından fazlasını eğitim hizmetlerine ayırmaktadırlar.

Bunun ötesinde yürürlükte olan mevzuat yapısında, eğitim hizmetlerine yönelik birçok ilave işlem mülki idare amirlerine yasal görev olarak tevdi edilmiştir. Üstün yürürlükte olan ve eğitim hizmetleri ile doğrudan ilgili elliye yakın mevzuat (kanun- tüzük, yönetmelik, yönerge ve genelge) mülki idare amirlerine atıfta bulunarak onlara sorumluluk yüklemiştir. Ayrıca mülki idare amirleri görev yaptıkları il ve ilçelerde eğitimle ilgili yaklaşık 30 kadar komisyona başkanlık yapmakta olup, eğitim hizmetleri ile ilgili can alıcı kararlara imza atmaktadırlar.

Eğitim hizmetlerine yönelik olumlu kamuoyunun oluşturulması, eğitim sorunlarının çözümü amacıyla sivil toplum örgütlerini, gönüllü kuruluşları, hayırseverleri harekete geçirme konusunda önderlik; idarelerin genel müdürlükler nezdinde ve politik arenada takibi konusundaki bürokratik girişimler de mülki idare amirlerinden beklenen bir olgudur.

Aynı zamanda mülki idare amiri kendisiyle birlikte çalışacak ve emrine verilmeyeceği ileri bu tür sorunlar, çözüme ulaşmak için belirli bir düzen içinde çalışmaya gayret etmektedir. Mülki idare amiri emrindeki insan kaynağını kullanarak, bilgi gibi maddi kaynaklar, ve zaman, da üretim faktörü olarak kullanmak ve çalışmalarıyla uyumlaştırmak zorundadır. Liderlik davranışlarını göstermek durumunda olan bir

yönetici tarzıyla, Mülki idare amirleri ve itim hizmetlerinde yalnızca bir organizatör değildir. Yani sadece ve itim örgütlenmesi içindeki personel arasında, makineler ve malzemeler arasında, insanlarla makineler arasında birlikteliği ve uyumu sağlamakla görevi bitmez. Aynı zamanda başlıca, bulundukları ve itim örgütünün yakın ve uzak çevre koşullarını gözönünde bulundurmaları ve bu koşulları yapılandırmaları ve itim hizmetlerine olumlu ve olumsuz etkilerini sürekli gözönünde bulundurmaları zorundadır. Bu konudaki beceriler de kusuz mülki idare amirlerinin liderlik davranışlarıyla yakından ilgilidir.

Ayrıca ve itim örgütünün iç ve dış müdahaleleri memnuniyetini sağlamakla ilgili girişimlerinin, taraflı örgütlenmesi içerisinde mülki idare amirlerinin gözetim ve denetimi altında ve onların koordinasyon ve desteği olmaksızın kendi başlarına başarı elde etmeleri anlamlı, çok daha az olacaktır. Aksine, başlıca olarak başlatılsa bile yürütülecek hizmetlerin, mülki idare amirlerinin destek vermesi halinde, çok kısa zamanda ve daha iyi sonuçlar vereceği açıktır (Akgül,1997: 273).

Bu nedenle hangi bakanlığa ait olursa olsun, taraflı hizmet veren tüm kamu kurumları, çalışmalarında olduğu gibi, ve itim hizmetlerinin de, mülki idare amirlerinin yakın gözetimi ve desteği altında sürdürülmesinde doğal zorunluluk bulunmaktadır.

Bu çalışmalar, ya ananın deyiminde ve kamu yönetimi reform çalışmalarının, öncelikle yürütüldüğü bir yönetsel yapı içerisinde, liderlik davranışlarına en çok sahip olması gereken mülki idare amirlerinin bu rollerini konum edinmesi ve bu rollerin ve itim hizmetleriyle ilişkisini kurması, açıktır, önemli görülmektedir.

1.9. Sayıtlar

1. Anket yoluyla edinilen bilgiler, örnekleme dahil edilen mülki idare amirleri ile ve itim yöneticilerinin görüşlerini tam olarak yansıtmaktadır.
2. Veri toplama aracı, araştırma amacıyla elde edilecek bilgiler için yeterlidir.
3. Araştırma için seçilen örneklem, evreni temsil edecek niteliktedir.

1.10. Sorular

1. Araştırma, mülki idare amirleri ve ve itim yöneticilerinin ankete verdikleri cevaplarla sonuçlandırılır.
2. Araştırma, evreni temsil etmesi için seçilen mülki idare amirleri ve ve itim yöneticilerinden oluşan örneklem ile sonuçlandırılır.

K NC BÖLÜM

L TERATÜR VE LG L ARA TIRMALAR

2. L TERATÜR

2.1. Yönetim

Yönetim, insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. İnsanlık tarihinde toplumlar birlikte hareket etme ve yaşama ihtiyacı, hissetmi, bunun sonucu olarak da toplumsal yaşantı, normlar, ve kurallar, ortaya konmuştur. Yalnızca insanın zayıf, güçsüz ve korkak olması ve kişisel olarak gerçekleştirilmeyecek ihtiyaçların, giderebilmek amacıyla; ilk çağlardan itibaren aynı durumda bulunan insanlar arasında gruplar oluşmuştur bunlar, yönetecek ve belirlenen hedeflere ulaşacak birliktelilere ihtiyaç duyulmuştur.

Bir grup çabasının, gerektiren; işbirliği ve koordinasyon içinde yürütülen her etkinlik, yönetsel bir yapı ve örgütlenmeyi de beraberinde getirir. İnsanlık bilinen tarihinden günümüze kalan tüm eserler ve bugün çözümlenebilen bilgiler, toplumların yaşamının her alanında örgütlü bir yönetsel girişimin varlığını göstermektedir. Yönetim uygulamaları, yazılı kaynaklarda milattan önce 3000 yılında, Sümerlere ve Mısırlılara kadar uzanır (Daft, 1995:12). Yazılı tarihsel kaynaklarda ve dini metinlerde, toplumsal düzenin sağlanması ve uygarlıkların eserlerinin oluşturulması için kolektif bir çabadan ve bu çabanın eylem içinde yürütülmesini sağlayacak yönetim etkinliklerinden söz edilir (Karip, 2004:1). Savaşlar, göçler, yerleşik toplumsal düzen, dini ve toplumsal törenler belirli bir yönetim ve örgütlenme süreci içinde gerçekleştirilmiştir. Eski uygarlıklardan günümüze kalan, bilinen tüm eserler, kolektif bir çabanın ve bu çabanın etkili bir eylemin ürünüdür.

Yönetimin tanımları, hakkında literatürde farklı tanımlara rastlamak mümkündür (Kaygıç, 2001). Bu tanımların farklılıklarını tanımlamayı yapanların yönetsel felsefelerinin birbirinden farklı olması kaynaklanmaktadır. Yönetim kavramı, en geniş anlamda ortak bir amaç, gerçekleştirilmek için işbirliği içinde çaba gösteren birey ya da grupların etkinlikleri olarak tanımlanabilir (Simon, Smitburgh ve Thompson,

1967). Birey tek başına,na gerçekle tiremeyeceği bir amaç,ın gerçekle mesi için başka bir birey ya da gruplarla birliğini yapmak durumundadır.

Aslında örgüt ve yönetim birlikte var olan iki kavramdır. Formal örgüt bir yapı olarak kabul edilirse, yönetim bu yapıya harekete geçirilmesi sürecidir. Belli amaçlar, gerçekle tirmek üzere oluşturulan formal bir örgütün amaçları, örgütteki insan ve maddi kaynakların amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi, denetlenmesi ve değerlendirilmesi gibi eylemlerle gerçekleştirilir. Bu eylemler bütününe yönetim denir (Aydın, 2000). Görülmektedir ki yönlendirme, denetleme ve değerlendirme faaliyetleri, yönetimin faaliyetleri arasında yer alır. Ortak bir amaç,ın gerçekleştirilmesinde yönetim; çeşitli teknolojik yöntemler kullanılabilir. Yönetim, amaç,ın gerçekleştirilebilmesi için yöntemin nasıl belirlendiği, amaç, gerçekle tirmek üzere bireylerin nasıl seçildiği ve nasıl birliğin içinde faaliyetler, aralarında nasıl bir bölümü yapılarak, ve etkinliklerin nasıl e güdümleneceği ile ilgilenir. Yönetim kuramları, bir ürünün ya da hizmetin üretiminde verimliliğin ve etkinliğin artırılması için insan ve madde kaynaklarının nasıl kullanılacağını, ve nasıl örgütleneceğini açıklamaya çalışır. Yönetim, öbiri başkaları,na yaptırma sanatı ya da öbiri in nasıl yapılacağını, bilmek ve o in yapılmasını sağlamak olarak da tanımlanır.

Yönetimin diğer bir tanımı, ötemsili politik organlar tarafından belirlenen politikaların uygulamaya dönü türülmesi (Kaya, 1979:34) iğilim olarak tanımlanır, gibi, belirli bir amaç, gerçekle tirmek için etkinlikleri örgütlenme ve kontrol etme ya da, çeşitli üretim etkenlerini ve insan emeğini bir araya getirerek, belirli bir amaca yöneltmek olarak da tanımlanmaktadır.

Waldo, Gulick, Pfifner ve Presthus gibi yazarlar da benzer bir tanımlama ile örgütün amaç,ın, vurgulayarak, yönetimi, örgüt amaçları,ın gerçekle tirilmesi için insan ve madde kaynakları,ın etkili bir biçimde e güdümlenerek faaliyetlerin yapılmasını sağlamak olarak görürler. Bu yazarlara göre grup çabası, ve e güdümlenme yönetimin can damarıdır (Kaya, 1984).

Bu tanımlara başkaları, eklenebilir. Özet olarak söylemek gerekirse, yönetimin esası; ortak bir amaç,ın gerçekle tirilmesi için eldeki insan ve madde kaynağı,ın etkili biçimde kullanılmasını, insan ve madde kaynağı, aracılığıyla, ile belli bir amaç,ın gerçekle tirilmesi eylemidir (Aydın, 2000:70). Farklı yönetim tanımları,ın ortak özelliği; yönetimin, insan kaynakları, ve materyalleri verimli bir biçimde kullanarak hedeflenen sonuçlara ulaşma süreci olarak görülmesidir (Bedeian, 1993:4)

Yönetim etkinliklerinde yer alan karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, değerlendirme, yönlendirme ya da etkileme ve değerlendirme yönetim sürecinin temel öeleridir. Yönetimi sistemli bir biçimde inceleyen ve belli kuralları oluşturan, disiplinlerarası bir çalışma alanı, yönetim bilimidir. Yönetim bilimi, yönetsel süreci, örgütsel yapıyı inceleyen toplumsal bir bilim olarak tanımlanabilir. Yönetim bilimi yönetimin yapısını, işlevi üzerinde durur; bu konularda gözlem ve araştırma yaparak kuralları oluşturur.

Yönetim bilimi, etkili bir yönetimin ilkelerini, örgütün amaçları, etkili bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlayan, ilkeleri ortaya koymayı, örgütün insan ve madde kaynaklarını etkili bir biçimde kullanma yollarını saptamayı, amaçlamakla birlikte bunun yöntem ve teknikleri konusundaki bilgiler sürekli değişmektedir. Bu değişim zorunlulukları bir sonucudur (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1995:3). Örgütlerin yönetimi biçimi, toplumsal, politik ve ekonomik güçlerin etkisiyle şekillenir (Daft, 1995:41).

Toplumsal, politik ve ekonomik güçlerin sürekli değişim içinde olması, yönetim alanında da sürekli değişimi beraberinde getirmiştir. Yönetim ve örgütlenmeye ilişkin yeni yaklaşımlar, yöntemler ve teknikler sistematik bir biçimde incelenmeye başlanmıştır. Günümüzde çok sayıda yönetim kuramı, verimliliğin ve etkinliğin artırılması için çeşitli açıklamalar sunmaktadır. Burada belli bazı yönetim kuramları üzerinde durulacaktır.

2.1.1. Yönetim Kuramları,

Bilimsel ilkelere dayalı ve profesyonel bir yönetimin nasıl olması gerektiği konusunda pek çok kuram vardır. Özellikle son 50-60 yıllık süreç içinde birçok kuramın yönetim bilimi ile yönetme (işlevi yapması, gerçekleştirme) sanatını, bütünlüğe ulaşmaya çalışması, görülmektedir. Bu kuramların çok sayıda olması, yönetim bilimcileri kuramları, tek tek açıklamaktan çok kuramların genel yaklaşımları çerçevesinde sınıflandırmaya çalışmaktadır.

Bu çerçevede yaygın olarak yapılan bir sınıflamada yönetim kuramları,

- a) Klasik yaklaşımlar,
- b) İnsan ilişkileri yaklaşımı, ve
- c) Davranış bilimleri yaklaşımı,

olarak üç genel yaklaşıma çerçevesinde ele alınmaktadır.

2.1.1.1. Klasik Yönetim Yaklaşımı,

Bugün, klasik yönetim yaklaşımı olarak bilinen, örgütlere ilişkin kavramlar dizisinin varlığı, 19. yüzyılın sonlarında ortaya çıkmış ve 20. yüzyılın başlarında gelişmiştir. Klasik yönetim yaklaşımının etkisi çok büyük olmuştur ve hala da olmaktadır. Bu yaklaşımın etkisi, özellikle karmaşık örgütlerde görülmektedir. Bürokratik ya da başka bir biçimde de olsa, klasik yaklaşımın bazı özelliklerine sahip örgütlerin varlığı, binlerce yıl öncesine gitmektedir.

Klasik yaklaşımın çerçevesinde kuramlar, incelenen ve çözümlenen yönetim yanlarında bir bütün olarak örgütün nasıl yapılandırılacağı ile ilgilenir. Bu kuramlar, verimliliğin artırılması için bilimsel olarak kanıtlanabilecek ve uygulanabilecek evrensel ilkeleri belirlemek düşüncesinden yola çıkmıştır. Klasik yönetim kuramları, kapsamında bürokratik örgüt, yönetim süreçleri ve bilimsel yönetim kuramları incelenecektir.

Bürokratik Örgüt: Bir örgüt ve yönetim biçimi olan Max Weber tarafından en etkili bir yönetsel örgüt biçimi olarak nitelendirilen bürokrasi kavramı, günümüzde daha çok örgütlerde katı kuralları, gereksiz evrak işleri ve verimsizleşmeler kullanılmaktadır. Hemen hemen her aksaklığın nedeni olarak bürokrasi gösterilmektedir. Oysa Max Weber çok sayıda örgüt üzerinde yaptığı çalışmaların sonucunda, bürokrasiyi bir ideal örgütsel yapı biçimi olarak tanımlamıştır (Weber, 1991:51).

Bürokratik örgütün en belirgin özellikleri olarak şu noktalar gösterilmektedir:

1. Örgütün görevleri, konular arasında resmi görevler olarak paylaşılmıştır.
2. Konular ya da bürolar, hiyerarşik bir otorite yapısında örgütlenir.
3. Formal olarak saptanmış kuralları ve yönetmelikler sistemi, resmi karar ve eylemleri yönlendirir.
4. Görevlilerin, örgütteki diğer görevlilerle ve örgütün hizmet sunduğu diğer insanlarla ilişkilerinde, nesnel bir tutum içinde olmaları beklenir.
5. Örgütte görev alma, bireyler için sürekli bir işsizlikler (Aydın, 2000:89).

Weber'e göre, belirtilen bu örgütleyici ilkeler, akılcı karar vermeyi ve yönetsel etkinliğin en üst düzeye çıkarmayı amaçlar. Bürokratik örgüt yapısına dayalı nedenlerden dolayı, eleştirilir (Lunenburg ve Ornstein, 1991):

1. A ,r, derecede uzmanla ma verimlili in dü mesine neden olabilir.
2. Hiyerar ik yap,lanma, ileti imin tek yönlü olmas, sonucunu do urur. Karara kat,lmama, astlar,n i doyumunun ve performans,n,n dü mesine neden olabilir.
3. A ,r, derecede resmlik ileti imi ve verimlili i engelleyebilir.
4. A ,r, derecede kurallara ba ,ml,l,k verimsizli e ve dura anl, a neden olabilir.
5. Performans,n ölçülmesi ve de erlendirilmesinin güç oldu u mesleklerde terfiler performanstan çok k,dem ve itaate ba l,d,r.

Yönetim Süreçleri: Klasik yönetim yakla ,m,n,n ikinci bir ö esi, öyönetim süreçleriö kuram,d,r. Bu kuram ile bürokrasi kavram, aras,nda benzerlik vard,r. Her iki dü ünçe ak,m,nda da formal örgüt yap,s, vurgulan,r. Nesnellik, ussall,k, belirlilik, hiyerar i ve profesyonellik önem ta ,r. Belirtilen bu noktalarda benzer olan öbürokrasi kuram,ö ile öyönetim süreçleri kuram,ö, bir noktada birbirlerinden ayr,lmaktad,rlar.

Bürokrasi, öbir örgütün nas,l olmas, gerekti iö konusu üzerinde dururken; yönetim süreçleri kuram,, öböyle bir örgütün nas,l gerçekleştirilebilece iö konusunda a ,r,l,k vermi tir. öYönetim Süreçleriö, bir bütün olarak örgütün yönetimi üzerinde odaklan,r. Bu yakla ,ma katk, sa layan en önemli isim Henry Fayol ve Luther Gulick'tir.

Fayol'a göre yönetimin be temel i levli vard,r: planlama, örgütleme, emretme, koordinasyon ve kontrol etme. Örgütün ba ar,s, ve verimlili i bu i levlerin yerine getirilmesine ba l,d,r. Fayol, yönetimi ilk kez bir süreç olarak de erlendirmi ve bu sürece rehberlik edecek ondört ilke belirlemi tir. Fayol'un belirledi i ve örgütün yönetiminde rehberlik edecek ondört ilke unlard,r (Lunenburg ve Ornstein, 1991):

1. Bölümü
2. Yetki
3. Disiplin
4. Emir Birli i
5. Yön Birli i
6. Bireyin kincilli i
7. Ödemenin Adil Olmas,
8. Merkezden Yönetim
9. Emir-Komuta Zinciri

10. Düzen
11. Adalet
12. Personelin Süreklili i
13. Astlar,n leri ile lgili Giri imcili ini Te vik
14. Birlik Ruhü.

Bilimsel Yönetim ilkelerine paralel olarak Luther Gulick ve Lyndall Urwick, verimlili in sa lanmas,nda yönetimin i levleri üzerinde odaklanm, lard,r. Gulick ve Urwick, Fayol'un be yönetim sürecini yeniden formüle ederek POSDCORB (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting) k,saltmas, ile ifade etmi lerdir. Gulick ve Urwick'in s,n,flamas,na göre yönetim süreçleri:

1. Planlama
2. Örgütleme
3. Kadrolama
4. Yönelme
5. E güdümlenme
6. Raporlama
7. Bütçeleme'yi içerir.

Burada vurgulanmas, gerekir ki; Urwick, sadece örgütün yap,s, ile de il, liderlik konusu ile de ilgilenmi tir. Liderlik konusuna daha çok a ,rl,k vermi tir. Liderlik rolüne ili kin olarak u noktalar, vurgulam, t,r (Ayd,n, 2000:102):

1. Lider, hizmet sundu u örgütle özde le ti ini ve örgütü temsil etti ini unutmamal,d,r.
2. Lider, dü ünneyi ve eylemi ba latman,n liderlik rolü oldu unu bilmelidir.
3. Lider, rutin i lerin, taraf,ndan yönetilece ini de unutmamal,d,r.
4. Yap,lanlar,n amac,n,n ve anlamlar,n,n ba kalar,na anlat,lmas,n,n da liderli in bir i levi oldu u lider taraf,ndan bilinmelidir.

öYönetim süreçleriö kuram,n,n odak noktas, uygulamal,d,r ve uygulaman,n geli tirilmesidir. Örgüte üstten, makro aç,dan bir bak, sözkonusudur. Örgütlerin yap, ve i leyi lerinin betimlenmesinin de ötesinde, daha sa l,kl, bir i leyi için gerekli ilkeler üzerinde durulmu tur. Örgütteki güç ve yetkiye a ,rl,k verilmi tir. Güç ve yetki, örgütün temeli olarak kabul edilmi tir. Yönetim bir i levler dizisi olarak görülmü tür ki, bu görü , öyönetim süreçleriö kuram,n,n en kal,c, katk,lar,ndan biri olarak kabul edilebilir.

Bilimsel Yönetim: Klasik yönetim yaklaşımı, insan ve makine arasındaki ilişkiyi tanımlayan üçüncü bilimsel yönetimdir. Bu kavramın özünü, insan ve makine olarak programlanabilecekleri görür. Anahtar kavram makine-insandır. İnsan, makine olarak algılanmıştır (Hoy, Miskel, 1991:3). Bilimsel yönetim düşünce sisteminin öncülerinden biri Frederick Winslow Taylor'dur. Bu nedenle Taylorizm olarak da bilinmekte ve kullanılmaktadır.

Taylor'a göre, verimliliğin sağlanması için yöneticilerin, bir işi en iyi şekilde yapmalarını, bilimsel olarak belirlemeleri gerekir. Yönetimin temel hedefi, işçilerin refahını maksimize etmekle birlikte, işverenin karını ve refahını da maksimize etmektir. Bilimsel yönetimin temel varsayımı şudur: Her iş, maddi ödüllerle sarfedilen çaba arasında bir dengeyi gerektirir ve denge varsa, işçilerin tüm fiziksel gücünü işe verir. Bilimsel yönetimin temel ilkeleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Campbell, Corbally ve Nystrand, 1983).

1. Süresi araştırma ilkesi.
2. Parça başı ödeme ilkesi.
3. Performansın planlamadan ayrılması ilkesi.
4. Bilimsel çalışma yöntemleri ilkesi.
5. Yönetimsel kontrol ilkesi.
6. Seviyelendirme yönetimi ilkesi.

Taylor'un yönetim görüşleri eğitimde de kolaylıkla kabul edilmiştir. Okullarda başarılabilmek için bilimsel yönetim ilkelerine göre yönetilmesi ve başarıyı artırma uygulamalarının okula adapte edilmesi gerektiği görüşü başarıyla kazanmıştır. Sorumluluk, değerlendirme ve yeterli ücret, ödeme, ödül ve terfi uygulamaları ön plana çıkmıştır. Bilimsel yönetim ilkelerinden hareketle, eğitimde bilimsel yöntemlerle öğretmen seçimi, bilimsel denetim, işbirliğinde yetiştirme ve iş analizleri uygulamaları başarıyla uygulanmıştır. Eğitimde kullanılan yeterliklere dayalı değerlendirme sistemi eğitimde de uygulanmıştır. Eğitim kurumlarında yeterli ücret, ödeme, ödül ve terfi uygulamaları ABD'de 1923 yılına kadar sürdürülmüştü ve 1923'te Ulusal Eğitim Derneği'nin girişimleri sonucunda bu uygulamadan önceki uygulamalarına geçilmiştir (Campbell, Corbally ve Nystrand, 1983).

2.1.1.2. İnsan İlişkileri Yaklaşımı,

Bu yaklaşım, klasik yönetim yaklaşımına bir tepki olarak doğmuştur. Klasik kuramların sonuçları, çoğunlukla bu kuramlar, savunulan, öngörülerinden farklı olmuştur. Katı bir bürokrasi ve standartlarla çalışma, işin rutinleşmesine neden olarak uzun dönemde demoralizasyon ve gelişimin önünde bir engel olmuştur. Yönetim süreçleri abartılı, bir biçimde rasyonelleştirilmiştir. Yönetimde insan öznesi bütünüyle göz ardı edilmiş veya yeterince önemsenmemiştir. Bilimsel yönetim ilkelerinin uygulanması, örgütlerde yöneticilerin çalışmalarını ihtiyaçlarındaki, çalışanları kendilerini tehdit ve baskı altında hissetmelerine neden olmuştur. Bu durumda klasik yönetim kuramlarına dayalı uygulamalar, yönetimin çalışmalarını, davranışlarını, kontrol edebilmesini daha da güçleştirmiştir (Morrow, 1980).

İnsan İlişkileri Yaklaşımı'nın temelinde de Hawthorne araştırmaları olarak bilinen ve klasikle en bir dizi araştırmanın bulguları görülmektedir. Bu araştırmaların yürütücüsü Elton Mayo'dur. Araştırma, Chicago yakınlarında Hawthorne adında bir elektrik fabrikasında yürütülmüştür. Araştırmaların sonunda şu bulgular elde edilmiştir (Lunenburg ve Ornstein, 1991):

- Üretim düzeyi, bireylerin fizyolojik kapasiteleri tarafından değil, toplumsal normlar tarafından belirlenmektedir.
- Bireyler yönetime karşı, bir birey olarak değil, bir informal grubun üyesi olarak tepki gösterirler.
- Tanınma, ait olma ve güvenlik gibi ihtiyaçları koşullarından daha etkili güdüleyicilerdir.
- Ekonomik olmayan ödül ve yaptırımları görenlerin davranışlarını, önemli ölçüde etkilemekte ve ekonomik özendiricilerin etkisini anlamlı düzeyde sürdürmektedir.
- Bireyin algısı, strese tepkisi, inançları ve değerleri performansını etkiler.
- Örgütlerde informal gruplar oluşur.
- Informal sosyal gruplar kendi normları oluştururlar.
- Çalışanlar destekleyici bir yönetim altında daha yüksek morale sahiptirler.
- İletişim, güç, etki, yetki, motivasyon ve manipülasyon örgüt içinde önemli bir yer tutar.

- Çal, anlar yönetimin keyfiliklerine kar , kendilerini korumak için informal örgütleri kullan,rlar.
- Grupta en çok sevilen ve grup normlar,n, ki ili inde somutla t,ran ve grubun davran, ,nda etkili olan ki inin do al lider oldu u ve formal liderler kadar etkili oldu u saptanm, t,r.

nsan ili kileri dü ünçe sisteminde yer alan di er önemli bir ara t,rma Harwood ara t,rmas,d,r. Lester Coch ile John R.D. French taraf,ndan bir kuram, test etmek amac,yla laboratuvar olarak kullan,lan bir pijama fabrikas,nda yap,lm, t,r. Ara t,rman,n temel amac,, çal, ma biçiminin de i tirilmesi konusunda en etkili ve en çok onaylanan yöntemin saptanmas,d,r. Ara t,rma sonunda elde edilen sonuçlar u ekilde yorumlanmaktad,r (Ayd,n, 2000:110).

- Belli bir üretim s,ras,nda edinilmi al, kanl,klara ters dü en teknolojik de i me, i görenlerde tepki yaratmaktad,r.
- görenler, de i menin planlanmas,na kat,ld,klar, oranda de i meyi bir tehdit olarak de il, yeni bir olanak olarak alg,lamaktad,r.
- görenlerin kararlar,na kat,lmas,, sadece çal, ma istek ve co kusu yaratmakla kalmamakta; onlar,n deneyimlerinden yararlanarak, daha sa l,kl, ve yerinde kararlar al,nmas,n, sa lamaktad,r.
- görenlerin kendilerini ilgilendiren ve yetenekli olduklar, konulara ili kin kararlara kat,lmalar,, en sa l,kl, yol olarak görölmektedir.

Bulgular, yukar,da özetlenen Hawthorne ve Harwood ara t,rmalar, öinsan ili kileri yakla ,m,ön,n temel varsay,mlar,n, olu turmu tur.

nsan ili kileri yakla ,m,na sa lanan di er katk,lar ise a a ,daki gibi özetlenebilir (Karip, 2004:17-18).

Kurt Lewin ve arkadaş lar,n,n farklı, yönetici davran, lar,n,n gruplar üzerinde etkileri konusundaki ara t,rmalar,, bu yakla ,ma önemli katk,lar sa lam, t,r. Yap,lan deneysel çal, malarda yöneticilerin davran, lar, otoriter liderlikö, ödemokratik liderlikö ve ölaissez-faire liderlikö olarak üç kategoriye ayr,lm, t,r. Bu çal, malarda, üyelerin aktif kat,l,m,n,n sa land, , demokratik gruplarda grup amaçlar,n,n gerçekleştirilmesi ve grup üyelerinin tatmini bak,m,ndan verimlili in otoriter gruplara göre daha yüksek oldu u görölmü tür (Lunenburg ve Ornstein, 1991).

Carl Rogers, endüstriyel dan, manl,k prosedürü geli tirerek, davran, lar,n en iyi ekilde bireyin içsel referans çerçevesi ile anla ,labilece ini belirtir. Rogers'a göre,

birey sürekli de i en ya ant, dünyas,n, kendi gerçekli i olarak alg,lar ve bir insan olarak kendini gerçekle tirmeye, korumaya ve geli tirmeye çabalar. Rogers',n çal, malar, insan ili kileri yakla ,m,n,n varsay,mlar,n,n sosyo-psikolojik yap,s,n, olu turur. Jacob Moreno ise, grup içinde bireyleraras, ili kiler üzerinde odaklanarak bir sosyometrik teknik geli tirmi tir. Bu tekni e göre benzer e ilimlere sahip bireylerden olu an gruplar, benzer e ilimleri olmayan gruplara göre daha yüksek performans gösterir.

William Whyte de, çal, ma gruplar,n,n do as,n, ve i leyi lerini inceleyen alan ara t,rmalar, yapm, t,r. Moreno'nun sosyometrik tekni ine paralel olarak Whyte',n çal, malar, da grup üyelerinin tercihlerinde seçicili in ya , cinsiyet, i yeri d, ,nda ilgiler gibi etkenlere ba l, oldu unu ortaya koymu tur. Whyte',n çal, malar,n,n önemi, bulgular,n Kurt Lewin'in çal, malar,nda oldu u gibi laboratuvar ko ullar, yerine gerçek ya amda, çal, ma ortam,nda gözlemlere ve bu gözlemlerden elde edilen verilere dayal, olmas,ndan kaynaklanmaktad,r (Lunenburg ve Ornstein, 1991).

2.1.1.3. Davran, Bilimleri Yakla ,m,

Davran, bilimcilere göre klasik yakla ,mlar ile insan ili kileri yakla ,m,, yönetimi ve i ili kilerini aç,klamada yetersiz kalmaktad,r. Bu iki yakla ,m,n yetersizliklerini vurgulayan tart, malar davran, bilimleri yakla ,m,n,n ortaya ç,kmas,n, sa lam, t,r.

Ça c,l örgüt kuram, olarak da adland,r,lan bu yakla ,m klasik yönetim yakla ,m, ile insan ili kileri yakla ,m,n,n bir sentezi olarak dü ünülebilir. Di er yakla ,mlar,n üzerinde durmad,klar, bir nokta, ödavran, bilimleri yakla ,m,önda vurgulanmaktad,r. Bu nokta, formal bir örgütün kurumsal boyutu ile insan boyutu aras,ndaki uyumsuzluk,t,r. Örgütsel beklentilerle-bireysel beklentiler, ussal olma ile ussal olmama, disiplin ile otonomi, formal ili kilerle-do al ili kiler, yönetenle-yönetilen aras,ndaki z,tl,klar, bu yakla ,m,n üzerinde durdu u noktalard,r. Bu z,tl,klar,n azalt,labilece i ama ortadan kald,r,lamayaca , görü ü savunulmaktad,r (Ayd,n, 2000:112).

Bu yakla ,ma, ilk katk, sa layan yönetim bilimcilerden birisi Chester Barnard'd,r. Barnard, insan ili kileri ile klasik yönetimin ilkelerini tek bir çerçevede bütünlüğe tirmeye çal, m, t,r. Örgütü, bireysel gereksinimleri kar ,lamay, amaçlayan, i birli ine dayal, etkile imlerden olu an dinamik bir toplumsal sistem olarak tanımlam, t,r (Barnard, 1938, akt., Ayd,n, 2000:114). Norbert Wiener, sibernetik

alan,nda öncülük yapm, bir bilimcidir. Örgütü, girdi, süreç, ç,kt., geri bildirim (feedback) ve çevre öğelerinden olu an bir sistem olarak ifade etmi tir (Wiener, 1948, akt., Ayd,n, 2000, s.114).

Bu kurama en önemli katkı, bir biyolog olan Ludwig Von Bertalanffy tarafından yapıldı, , söylenebilir. Bertalanffy genel sistem kuram, geli tirmi tir. Bu genel sistem kuram,na göre, sistem birbiriyle ba ,nt,l, parçalar bütünü (set) olarak görülmektedir ki bu örgütü de betimlemektedir.

Herbert Simon, rasyonel karar ve s,n,rl, rasyonellik kavramlar, üzerinde yoğunlaşmıştır. Rasyonel karar modeli, karar, tam rasyonelli ini öngörür. Rasyonel modele göre hedeflerin gerçekleştirilme düzeyini maksimize edebilmek için en iyi alternatif yol seçilir. Karar, a a ,da s,ralanan i lemler izlenerek olu turulur (Hoy ve Miskel, 1991).

- Problemin tanımlanması,
- Amaçlar, hedeflerin belirlenmesi.
- Olası tüm alternatiflerin olu turulması,
- Her bir alternatifin olası sonuçları, incelenmesi.
- Tüm alternatiflerin amaçlar-hedeflere göre değerlendirilmesi.
- Amaçlar-hedefleri en iyi gerçekle tirecek alternatifin seçilmesi.
- Karar, uygulanması, ve uygulaman, değerlendirilmesi.

Douglas McGregor, endüstrinin teknik yönleriyle ilgili nasıl yapılabileceği konusunda temel bilgilere sahip olduğunu ancak örgütleri daha etkili kılmak için sosyal bilimlerden nasıl yararlanılabileceğini, da öğrenmesi gerektiğini vurgular. McGregor yönetim yapısından çok yönetim felsefesi üzerinde yoğunlaşmıştır. McGregor X kuramı olarak adlandırıldı, geleneksel bakış açısına, yerine, Y kuramı olarak adlandırıldı, , insanların kapasitelerinin daha iyi kullanılabileceği bir yaklaşım önerir (McGregor, 1991).

William Ouchi ise Z kuramı üzerinde durmuştur. Z kuramı, bir bütün olarak örgütün kültürü ile ilgilendirilir. Z kuramı, örgüt kültürü, uzun süreli istihdam, konsensusa dayalı karar vermeyi, bireysel sorumluluğu, yetenek boyutu terfiyi, informal bir kontrol sistemini, orta derecede uzmanlaşmış bir kariyer anlayışını, ve eğitilmiş ailesini, bütün yetenekleri içeren bir destek anlayışını, öngörür. Problem çözme ve karar sürecine tüm bireyler katılır. Problemler takım çalışması yoluyla çözülür. Bireyin yeteneklerinde, özel yetenek ayrışması yapılmaz. Bireyin yetenekleri bir bütün olarak değerlendirilir.

Rensis Likert, örgütlerin, i levlerine ve amaçlar,na göre farklı, yapısal özellikler gösterdi ini belirterek bu özellikleri dörtlü bir derecelendirme içinde sistem 1'den, sistem 4'e do ru s,n,fland,r,r. Sistem 1, en otoriter yönetim biçimini; sistem 4 ise en kat,l,mc, ve demokratik yönetim biçimini temsil eder. Sistem 4 daha çok tak,m çal, mas, e ilimlidir. Likert'e göre sistem 4 ideal bir örgüt modelidir. Amaç, örgütü mümkün oldu unca bu ideal modele yakla t,rmakt,r (Lunenburg ve Ornstein, 1991).

Getzel ve Giba'n,n sosyal sistem modeli ise, ortak bir amaç için bir araya gelen grup üyelerinin etkinlik ve etkile imlerini ifade eder. Bir sosyal sistemin ba ,ms,z; fakat etkile im içinde olan iki boyutu vard,r. Birinci boyut, sistemin amaçlar,n, gerçekle tirecek belirli rol ve beklentilere sahip kurumlardan olu ur. kinci boyut ise belirli ki iliklere ve ihtiyaçlara sahip bireylerden olu ur. Bu modelin kurum boyutu, belirli rolleri gerçekle tirerek örgütün bir ihtiyaç,n, kar ,lar (Hoy ve Miskel, 1991). Sosyal sistemin ikinci boyutu bireylerin ki ilik ve beklentilerini içerir.

2.1.2. Yönetimde Kalite Yakla ,m,

Yönetim kurumlar,nda 1970'lere kadar görülen geli meler çok say,da kuram,n geli tirilmesi ile sonuçlanm, ancak bu yöneticiler için tam bir kavramsal karga a olu turmu tur. Mü teriler ya da hizmet alanlar sürekli olarak daha kaliteli ürün ya da hizmet beklemektedir.

Toplam kalite yönetiminin en temel kavram, mü teri memnuniyetidir. Örgüt mü teri memnuniyetini sa lad, , ölçüde ba ar,l,d,r. Mü teri memnuniyetinin art,r,lmas, için örgütte üst yönetimden en alt kademedeki çal, anlara kadar tüm çal, anlar,n kat,l,m, ile ösürekli geli tirmeö esast,r. Toplam kalite yönetimi, bir örgütte çal, anlar,n kat,l,m, ile yaln,zca mü terilerin de il, iç mü teriler olarak tan,mılanan çal, anlar,n memnuniyetinin art,r,lmas,n, hedefleyen bir yönetim anlay, ,na dayan,r (Karip, 2004:32). Çünkü örgütlerde yönetimin temel hedefi, örgütün amaçlar,n,n gerçekle tirilmesi ile çal, anlar,n gereksinmelerinin kar ,lanmas, aras,nda bir denge kurmakt,r. Bu boyutlardan birinin ihmal edilmesi, örgütün verimini dü ürür (Balc,, 2004:245).

TKY, hem bir kalite felsefesidir, hem de kalite yönetimine sistemli bir yakla ,md,r. TKY, kalite geli tirme, stratejik kalite yönetimi ya da sürekli kalite geli tirme her ne ekilde kavramla t,r,l,rsa kavramla t,r,ls,n temelde Deming (1988),

Juran (1989) ve Crosby (1984)'nin görüşlerine dayalıdır. Bu görüşler ortak olarak, tüm örgüt çalışanlar, ile müşterilerin girdi, problem çözme ve karar almaya katılmaları, öngören öngörüler, yönetim anlayışını, öngörür. Bu görüşlere de kuramlar, kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir (Lankard, 1992; İman ve Turan, 2001:26-36).

Bu kuramlar arasında William Edwards Deming, yönetime çalışanlarını yapmalarında kolaylaştırıcı rolünü yükler. Deming ürün gelişiminde, süreç gelişiminin hayati rolünü vurgular; dolayısıyla son ürüne eklemek yerine sürekli süreçler üzerinde yoğunlaşmasını sağlar. Deming, kalitenin geliştirilmesi sorumluluğunu da büyük ölçüde yöneticilere verir. Ona göre, yönetimde yapısal ve dinsel bir değişim olmadan kalitenin geliştirilmesi mümkün değildir (Balcı, 2004:249).

Philip B.Crosby, "sıfır hata" kavramı ile tanımlanan; denetim, test etme ve kontrolden ibaret geleneksel kalite yönetimi yerine tek bir sözcük olarak önlem almadan ibaret kalite yönetimi kavramını getirmiştir (Balcı, 2004:250). Crosby kalite iyileştirmeyi de, çalışanların eğitilmesine, bir takım ruhu içinde çalışmaları, çalışmaların kabul görmesine, sürekli başarımların tekrar edilmesine bağlıdır; ancak asıl kalite sorumluluğunu yönetime yüklemektedir.

Joseph Moses Juran, kalitenin iki türünden söz eder (1) Özel talep ve beklentilerin karşılanması, anlamında ürün ve (2) kullanıma uygun nitelikte ürün. Buna göre kaliteli ürün; hem bireysel istekleri karşılamak, hem de kullanıma uygun olmalıdır. Juran, geleneksel kalite anlayışının öne çıkardığı, teknik boyutun yetersizliğini vurgulayarak kalitede örgütteki insani boyutun önemi çıkarılmasını sağlar. Juran, genel olarak gelişim ve iyileştirme için üç temel adım gerektiğini vurgular: (1) yanlış yapıları iyileştirmeler, (2) kapsamlı eğitim programları, ve (3) üst yönetimin liderliği. Juran, kalite ile ilgili sorunların ancak %20'sinin çalışanlardan kaynaklandığını; buna karşın kalite sorunlarının % 80'inin yönetimden kaynaklandığını, ileri sürmüştür. Ona göre kalite, yönetimin sorumluluğundadır; bu yüzden özellikle de üst yönetim, kalite konusunda eğitilmelidir (Balcı, 2004:251).

A.V.Fiengenbaum da, geleneksel kalite kontrol araçları olan istatistik, güdülenme ve eğitimi bir süre kullanılmalarıyla beraber bunların etkililiğini tartışır; kalitenin grup ve bireye dayalı araç ve tekniklerle sağlanamayacağını, konuya daha bütüncül bakılması gerektiğini vurgular (Balcı, 2004:252).

2.1.2.1. TKY Felsefesi

TKY, örgütün yönetiminde ve çal, anlarda bir tutum de i imini gerektirmektedir. Geleneksel yönetim anlay, n, aksine TKY'de çal, anlar, n tümü cesaretlendirilmeli, güçlendirilmeli ve örgüte ba l, l, klar, art, r, lmal, d, r. Bu yeni anlay, onlar, n süreç, ürün ve hizmette geli meyi aramalar, n, sorumluluk almaya istekli olmalar, n, mümkün k, lacakt, r.

TKY, bir yönetim felsefesi olarak ökat, lmal, yönetimö anlay, n, öngören bir dü ünçe sistemi; somutla m, ekli de ösürekli geli meö dir. Sürekli geli me, çal, anlar, n i yapma al, kanl, klar, ile i tutumlar, n, n de i mesini sal, k veren stratejik bir de i me, daha do rusu bir dönü ümdür. Bunun gere i olarak da TKY olgulara dayal, kararlardan do an a amal, de i meye, umulan problemlere ve onlar, engellemeye yönelik uzun dönemli bir çabay, yans, t, r. TKY, çal, anlar, n örgütsel sorunlarla yüzle meleri için güçlendirilmesini; ayn, zamanda da iç ve d, tüketiciye odaklanmay, gerektirir.

Bir yönetim sistemi olarak da TKY, tüketici doyumunu ve öi letmecilikö anlay, ,na ba l, l, , vurgular. Bu boyutta TKY; örgütte fonksiyonlar aras, tak, mlar, n iyi yeti tirilmesini; i ak, m, , pareto ve bal, k k, lç, , emalar, n, n; histogram ve benzeri analitik araçlar, n kullan, lmas, n, gerektirir. te bu tak, mlar, örgütlerin kaliteyi geli tirme süreçlerini yönetir ve denetler (Balc., 2004:253).

2.1.2.2 TKY'de Liderlik

TKY'nin benimsenip ya ant, ya geçirilmesi her eyden önce bir liderlik sorunu olarak gözükmetedir. TKY'nin örgütlerde uygulanabilmesi, öncelikle ve özellikle de üst yönetimin (tepe yöneticisinin) inanm, l, ,na ba l, d, r (Özkan, 2001).

Liderli in TKY ile ili kisi, a a ,daki gibi gösterilebilir (Merli, 1993):

- Kalite liderli i k, demli profesyonellerin ve yöneticilerin;
1. Kalite yönetimine gözle görülür ekilde kat, lmal, n, rol modeli olmalar, n, personelle ileti mlerini, onlar, n e itilmelerine katk, lar, n,
 2. Tutarl, bir TKY kültürüne do ru liderlik etmelerini,
 3. Yerel, örgütsel ve bölüm düzeylerinde birey ve tak, mlar, n çaba ve ba ar, lar, n, tan, y, p taktir etmelerini,
 4. Uygun kaynak ve yard, mlarla toplam kaliteyi desteklemelerini,

5. Arac,larla mü terilere liderlik eden kat,l,m göstermelerini, gerektirir.

2.1.2.3. E itimde TKY

E itim kurumlar, profesyonellerin örgütleridir. Profesyoneller de üst düzeyde otonomi uygularlar, onlar,n ortak karar alma, kat,lma gelenekleri vard,r (Balc., 2004:270). E itim kurumlar, ayn, zamanda ögev ek yap,l, sistemlerödir. Bölüm ve birimler, merkezi kurumsal fonksiyonlara gev ek olarak ba l,d,rlar; keza yatay ili kiler zay,ft,r. Buna kar ,l,k TKY'nin kö e ta lar, e itim kurumlar,nda zaten vard,r. Kat,lmal, liderlik, yenilik ve bireysel otonomi, ö renci ile güçlü ili kiler, ara t,rmaya önem verme bunlara örnektir (Middlehurst, 1995).

E itim kurumlar,n,n ço unun misyonu vard,r; ancak pek ço unda, süreçlerin ç,kt,lar,n,n ölçülmesi gibi al, kanl,klar yoktur. E itim kurumlar,nda komite ve komisyonlar çoktur; ancak bunlar,n tak,malar halinde çal, t,klar, pek söylenemez. E itimde kültür de i imi için insanlar,n, i yapma dü üncelerini de i tirmeleri gerekmektedir. E er kalite ilkeleri topluca uygulan,rsa, e itim kurumlar,nda akademik mükemmellik kültürü uygulanabilir (Freed, 1997).

E itimde kalitenin öörgütleyici ilkeö olarak kabul edilmesi ilk olarak kalitenin, kendi etraf,nda kurumsal etkinliklerin odakland, , ve ölçüldü ü, ayr,ca kurumsal önceliklerin kararla t,r,ld, , temel kavram olmas,n, gerektirecektir. Böylece kalitenin ba ar,lmas, ve geli tirilmesi, kurum boyunca etkinliklere ve bireysel haklar,n yönetimine rehberlik edecektir. kinci olarak kurumun çe itli bölüm ya da parçalar,ndaki etkinliklerin organik bir ekilde bütünle tirilmesini gerektirecektir. Üçüncü olarak düzenli bir yap,la may, gerektirecektir.

Türkiye'de Milli E itim Bakanl, ,nda E itimi Ara t,rma ve Geli tirme Dairesi (EARGED) ile Yönetimi Geli tirme Dairesi (YÖDGED)'nin birbirinden ba ,ms,z olarak e itimde TKY uygulamalar, ile ilgilendi i görölmektedir. EARGED, Müfredat Laboratuvar Okullar, (MLO) projesini yönetirken, YÖDGED, Kalite Derne i ile TKY projesini imzalam, t,r. Bakanl,k sözü edilen projeleri halen yürütmekle birlikte, hala i in ba ,ndad,r. Özellikle MLO projesine bak,ld, ,nda, projede MLO okullar,na bilgisayar donan,m, sa laman,n ötesine geçilemedi i görölmektedir (Arabac., 2000). Oysa yenile me, araç-gereç sa lamaktan çok insanlar,n zihniyetlerinin de i tirilmesini, insanlar,n e itilip, yeti tirilmesini gerektirir. Türkiye'de özellikle de özel ö retim

kurumlar,nda TKY uygulama gayretlerine rastlanmaktadır. Ancak bunlar,n imaj yaratma ötesinde pek ciddiye alınmadıkları, görülmektedir. Aynı şekilde uzmanlık hizmeti sağlama, öğretmen ve yöneticilerin sürekli eleştirilmeleri özel eğitim kurumlar,nda da sorun olmaktadır (Balcı, 2004:277).

2.1.3.Yönetim Yaklaşımı,

Dünya yaklaşık son yirmi yıldır hüküm süren hızlı, bir değişim sürecinden geçmektedir. Küreselleşme ile ortaya çıkan ve 20. yüzyılın son çeyreğine damgasını vuran çok yönlü değişim dinamikleri, 21. yüzyılın başlangıcıyla birlikte yeni bir çehre kazanan dünya düzeninin de temel dayanakları olmaktadır. Yaşamakta olan küresel değişim, sadece belirli bir coğrafi bölge veya toplumla sınırlı değil tüm dünya ölçeğinde; yalnızca belirli bir alanda değil, teknolojik, ekonomik, toplumsal, siyasal, yönetsel ve kültürel olarak tüm alanlarda sürmektedir (Klikberg,1994:183).

Oldukça karmaşık ve çok boyutlu olan toplumsal gelişimin temelindeki küresel değişim dinamikleri, tüm dünya ülkelerini etkilemekte, düşüncelerde, inançlarda, geleneklerde, değer yargılarına ve kurumsal olgularda yol açmaktadır, değişimlerle toplumların sosyo-ekonomik ve kültürel yapılarında köklü dönüşümlere neden olmaktadır (Bauman, 1999:77).

1980'li yıllardan itibaren bir çok batılı ülke, yasadıkları ekonomik ve sosyal problemlerle birlikte vergilerin artması, yeni borçlanmalara gidilmesi, yeniden yapılandırma çabaları, yürütülmesi, mevcut ekonomik kaynakların kullanılması, yeni amaçlar doğrultusunda etkinleştirilmesi gibi seçeneklerden birini tercih etmek zorunda kalmıştır. Bunlara paralel olarak dünya ölçeğinde kamu sektörüne yöneltilen eleştirilerde de bir artış gözlenmiştir. Bunların yanı sıra ekonominin büyümesinin yavaşlamasıyla sosyal refah devleti anlayışında erozyona uğramaya başlamıştır. Ayrıca, hizmetten yararlanan insanlar başta olmak üzere özel sektörlerin de etkisiyle kamu kurumlarından daha fazlasını bekler hale gelmiştir. Bu nedenle artık eskiden kullanılan yöntemlerle kamusal hizmetin sunumunu sürdürmek olanaksız hale gelmiştir. Son olarak, devletin rolü ve büyüklüğü ile kullanılan yöntemler bütçe altına alınarak sorgulanmaya başlanmıştır (Farnham ve Horton, 1993:237-254).

Küreselleşmenin etkisiyle kamu yönetimleri çok yönlü etkileşim ve baskılara maruz kalmaya başlanmıştır. Ayrıca, bütün bunlara ek olarak, kamunun tekelinde kabul

edilen birçok klasik kamu hizmetinin de i ik yöntem ve mekanizmalarla da sunulabilece i örneklerle ortaya konulunca devletin küçültülerek yeniden yapılandırılması, ve bazı levhelerin özel sektöre transfer edilmesinin de yolu açılmış, olmaktadır (Welch ve Wong, 1998:40-49).

Bu süreçle birlikte yönetimin yeniden yapılandırılması,, kamu sektörünün küçültülmesi, kamu işletmeciliği, devletin minimize edilmesi, sivil toplumun yeniden kefi, yerinden yönetim ve yönetim kavram ve uygulamalar, yaygın kazanım, tır (Hughes, 1994). Gittikçe artan ölçüde küreselle en dünyada, kamu yönetimleri ülkelerin dünya ile bütünle melerinde fonksiyonel bir araç olarak görev almaktadırlar (Güler, 1996). Ulusal bürokrasiler giderek daha fazla küresel baskıların etkisi altında kalmaktadırlar. Küreselle me bir akım olarak devletin küçültülmesini ve özelle tirmeyi de beraberinde getirmektedir (Farazmand, 1999:155). Bu gelişmelere paralel olarak devletlerin ekonomik, yönetsel, kültürel, sosyal yapı ve işlevleri lerinde, aynı zamanda da politikalar,nda önemli etkilenme ve değişimler gözlenmektedir. Bunların sonucu olarak da klasik bürokratik örgütlenme modelinden özel sektördeki benzeyen esnek, katılımcı, çalışanlar, yetkilendiren, etkinlik ve etkinliği ön planda tutan, kullanıcı odaklı, kaliteden ödün vermeyen ve yüksek performans ile sonuçlara ulaşmayı amaçlayan yeni bir kamu yönetimi modeline doğru gelişen bir anlayış de i imi gündeme gelmektedir.

Günümüzde dünyada hemen hemen her alanda yaşanan bu değişim süreci sınıflandırmada; sanayi toplumundan bilgi toplumuna, fordist üretimden esnek üretime, ulus devletler dünyasından küreselle mi dünyaya, modernist dü ünceden post modernist dü ünceye geçişlerin olduğu görülmektedir (Tekeli, 1996:49).

Bu çok yönlü dönüşüm sürecinin etkisiyle yönetim anlayışı, da önemli ölçüde değişmiştir. Güçlü merkeziyetçi yapıdan daha yerel ve esnek yönetime, d a kapalıktan effaf yönetime, hantal bürokratik yapıdan etkileimli ve işlevsel yapıya, yurtdışı, dışarıdaki karar alma süreçlerinden katılımcı uygulamaların yaygınlaştırılmasına kadar önemli anlayış değişimleri yaşanmaktadır.

Bu gelişmeler, yönetimi me ru ve yapılabili klan ko ullar, a ndırmakta, bu a ndırma süreci ise yönetimi ortadan kaldırmaya da yeni arayışları ortaya çıkarmaya neden olmaktadır. Ayrıca bireyin her alanda olduğu gibi, yönetim alanında da bilgi da arc, n, artırım, ve yönetsel konular hakkında daha fazla bilgiye sahip olmasını, sa lam, tır. Bu yeni dönemde devlet ve toplum arasında yeni etkileimsel ilişkiler

geli mi ve sivil toplum da önemli bir güç haline gelmiştir. Modern bilgi ve iletişim teknolojileri farklı gruplara seslerini duyurma fırsatı verirken, vatandaşların ihtiyaçları daha az maliyetle ve daha iyi karşılanması yönelik etkin ve hesap verilebilir kamu hizmeti talepleri de hızla büyümektedir. Bu sebeple hükümetler, vatandaş talep ve ihtiyaçlarına cevap verme yönünde her geçen gün daha da artan baskılarla karşılaşmaktadır. Bu baskılar aşılabilir olarak; yönetim tarafından bilgilendirilme, kamu politikaları ve hizmetlerin sunumu ile ilgili karar alma süreçlerine katılma ve bu süreçte belirleyici olma, ihtiyaçlara uygun kamu hizmetlerinden yararlanma ve kalite-maliyet unsurları dikkate alınarak seçim şansına sahip olma şeklindeki taleplerden kaynaklanmaktadır. Böylece, hizmet üretiminin, kaynakların, süreçler, çok fazla zorlamadan sağlanması, yollar, tartışılmaya başlanmıştır. Bu da bireyleri ve sivil toplum örgütlerini yönetimi paylaşmaya yöneltmiştir. Artık günümüzde yönetim sadece siyasal iktidara ve bürokratlara bırakılacak bir iş olarak görülmemektedir.

Doğal olarak yönetim alanındaki bu gelişmeler genel olarak yönetim disiplini de doğrudan etkilemektedir. Disiplinde 1970'lerde ökamü yönetimi, 1980'lerde ökamü politikası, ve yönetimi, 1990'larda ise, yaşanan bu hızla değişim sürecinin sonucu olarak öyöneti ismi hakim olmaya başlamıştır (Dunsire, 1995:34). Bu dönemde artan küreselleşme ile birlikte dünya ölçekte ortaya çıkan fırsatlar ve sorunlar arasında denge noktalarının bulunması, devletin yeni görevlerinin başında gelmesi gerektiği için, bu görevin etkin şekilde yerine getirilebilmesinin ise ancak iyi bir yönetimi yapısının kurulması ile mümkün olabileceği vurgulanmaktadır.

Bu anlamda yurtdışı yönetimsel sürece katılmak için öngörülen model yönetimi yaklaşımları olarak adlandırılmaktadır. Yönetimi, kamusal sorumluluk ve denetim anlayışına yeni bir boyut kazandırmaktadır. Bu sayede yurtdışı geleneksel yönetim yapısının hiyerarşik karakteri, müdahaleci niteliği ve hantallaşma bürokrasisiyle hızla değişim sürecindeki ekonomik, sosyal ve kültürel çevreye uyum sağlayamayan klasik yönetim anlayışından farklı olarak, yönetimi ve hizmet kalitesini sorgulayarak taleplerinin karşılanması sürecinde aktif rol oynayacak ve bu bağlamda, varolan kaliteye ilişkin sorunların çözümünde ve kalitenin artırılmasında etkili olacaktır.

Kalite yetersizliği sadece hizmet kalitesinde karşılaşılan sorunlardan ibaret değildir. Yönetimin meşruiyetiyle ilgili sorunlar, yargısal ve örgütsel eksiklikler de önemli kalite sorunlarıdır. Bu noktada gerek demokratik katılım,

boyutuyla, gerekse de ekonomik boyutuyla yönetimin bu sorunların çözümüne alternatif bir öneri getirmektedir.

Son dönemin popüler kamu yönetimi akımı, olan yeni kamu yönetimi düşüncesi kapsamında önemli bir yeri olan yönetim, yeni kamu yönetiminin kamu sektörüne rekabeti getirmesi ile birlikte, gelişme seyrini daha da hızlandırmıştır. Rekabetsiz ortamda kamu sektörü yönetim stillerini değiştirirken mümkün olmadıkça, herkes tarafından kabul edilmektedir. Bugünkü geçerli yönetim tarzı, rekabetle çok başarılıdır (Peters-Pierre, 1998:228).

Artık önceden belirlenen bir ortak amaç, gerçekleştirilmek için, tek öznel, merkezi, hiyerarşik bir bölüme içinde, araçsal rasyonelliği ön plana alarak, yapan, üreten, bunun için kaynaklar, ve yetkileri kendilerinde toplayan yönetimden, önceden belirlenen bir yöne doğru değil, insan haklarına dayalı, performans ölçütlerini gerçekleştirerek, çok aktörlü, yerel, bölgesel çerçevede iletişimsel bir rasyonellik anlayışında, kendisi yapmaktan çok toplumdaki aktörleri yapabilir kılan, yönlendiren, kaynakların yönlendirilmesini kolaylaştıran yönetim anlayışına geçilmektedir. Bu özellikleriyle yönetim siyasal ve ekonomik gücün daha yaygınlaşmasını içermektedir (Tekeli, 1996:51). Bundan dolayı, rekabetten çok kamu kuruluşları ile özel sektör kaynaklarının karışımını, öngörmekte ve hizmet üretimi ve dağıtım için alternatif yöntemler gündeme getirmektedir.

2.1.3.1. Yönetim Kavramı,

Varolan yönetim pratiklerinin yetersiz kalması, üzerine, ortaya çıkan yeni arayışların uygulamada etkili olmaya başlamasıyla, bu yeni gelişmeleri anlatmak için yönetim kavramı ortaya çıkmıştır (Tekeli,1999:239). Kavram ilk defa Dünya Bankası'nın bir raporunda (World Bank, 1989) "good governance" (iyi yönetim) olarak yer almıştır. Raporda yönetim üzerine açık bir tanım yapılmamış, ancak, terim daha sonra OECD ve Birleşmiş Milletler (U.N., 1997) tarafından kullanılarak, bu üç örgütün çetli toplantı ve yayınlarıyla açık bir formül haline getirilmiştir.

TODA E'nin Kamu Yönetimi Sözlüğü, yönetim kavramını, etkililik temeline dayalı ve katılımcı, öncelikli bir kavram olarak değerlendirilmekte ve şu şekilde tanımlanmaktadır. Yönetim, "Bir toplumsal politik sistemdeki ilgili bütün aktörlerin ortak çabalarıyla elde edilen sonuçların oluşturduğu yapıya da denir (TODA E, 1998:274). Bu bağlamda yönetim, bir ülkedeki vatandaşların ve toplumsal grupların,

kendilerini aç,k bir ekilde ifade etmelerini, yasal haklar,n, kullanmalar,n,, yükümlülükleri yerine getirmelerini ve farklı,klar,n, ortaya koymay, sa layan mekanizma, süreç ve kurumlar, kapsamaktad,r.

Yöneti im birbirine ba l, pozisyonlar,n ve çat, an, kar ,t ç,karlar, olan aktörlerin olu turdu u, farklı, a sal yap,lar, koordine eden bir süreç olarak görülmektedir (Cope, 1997:447). Çünkü yöneti im, toplumdaki aktörlere ortaklar olarak bakmakta ve toplumdaki ekonomik, siyasal ve toplumsal aktörlerin etkile iminden do an bir yönlendirme ve denetleme kal,b, olarak görülmektedir. Bu nedenle yöneti im de i ik aktörlerin etkile iminin ortaya ç,kard, , bir süreçtir (Tekeli, 1996:52-53).

Yöneti imin ekonomik, siyasi ve idari olmak üzere üç temel dayana , mevcuttur. Ekonomik yöneti im, bir ülkenin ekonomik faaliyetlerini ve di er ekonomilerle olan ili kilerini etkileyen karar alma süreçlerini içermekte olup, e itlik, yoksulluk ve ya am kalitesi üzerinde etkileri bulunmaktad,r (Tapscott, 1999:34). Siyasi yöneti im, strateji olu turmada karar alma sürecine ili kindir. dari yöneti im ise, politikalar,n uyguland, , sistemi ifade eder. Bu üç unsur birlikte ele al,nd, ,nda, öiyi yöneti imö siyasi ve sosyo ekonomik ili kileri yönlendiren süreç ve yap,lar, tan,mılamaktad,r (Maliye Bakanl, ,, 2003:1).

Yöneti im (governance) kavram,n, geleneksel ba lamda öyönetimö kavram,yla denk bir anlama sahip olarak görenler (Stoker, 1998:17) bulunmakla birlikte yayg,n anlay, bunu d, lamaktad,r. Hükümet etmek anlam,ndaki yönetim kavram,, hiyerar ik nitelikteki bürokratik yap,ya dayal, yönetim anlay, ,n, öne ç,kar,rken; yöneti im kavram,, yönetim sürecinde rol oynayan aktörlerle örgütler aras,ndaki etkile imi formal ya da resmi s,fat, bulunmayan ki ilerin, gruplar,n ve kurulu lar,n kat,l,m,n,, hiyerar ik bürokratik yap, yan,nda, hükümet d, , aktörlerin de etkin bir ekilde yönetim faaliyetinde yer almas,n, ifade etmek üzere kullan,lmaktad,r (Yüksel, 2000:145). Yönetim, ilgili literatürde üç kavrama yapt, , göndermelerle de tan,mılanabilmektedir. Yönetimden söz edebilmek için öncelikle bir toplulu un bulunmas, gerekmektedir. Yönetilmesi sözkonusu olanlar bu topluluktaki bireylerdir. kinci olarak, bir biçimde me ruiyeti olu turulmu bir siyasal gücün varl, , gerekmektedir. Yönetimi bu gücü elinde tutanlar gerçekle tirecektir. Üçüncü olarak da, bu toplulu un ula maya çal, t, , ortak amaç varl, , gerekmektedir. Yönetenler me ruiyetlerini böyle bir amac,n varl, ,na dayand,racaklard,r (Tekeli, 1996:46).

Günümüzde yöneti im terimi, kamu yönetimini, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları, (STK) içine alan kompleks bir sistemi ve bunların kendi aralarındaki ilişkileri, ve karışıklı, etkileşimlerini ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu süreçte merkezi yönetim ve yerel yönetim kuruluşlarından başta, sivil toplum örgütlerini, özel girişimcileri ve kar amacı gütmeyen kuruluşları kapsayan geniş bir aktörler yelpazesinin varlığı, ve bunların yönetim sistemine dahil edilmesi gündeme gelmektedir (Eryılmaz, 2000:28).

Bu anlatımlar, , , ,nda yönetimin işlem, eylem ve kararlarından etkilenecek olan tüm aktörlerin eşbirlikte, eşberaber, ortaklaşa, eş birliktede içerisinde ülkenin yönetiminde söz sahibi olmaları, yöneti im olarak tanımlanabilir.

Yöneti im modelinde klasik kamu yönetimi anlayışında pek de yeri olmayan, devlet, özel sektör, sivil toplum örgütleri ve yarı resmi kuruluşlar gibi çok sayıda aktörler bir araya gelerek kamu hizmeti sunumunda birlikte rol alabilirler. Bunun yanı sıra, bu modelde devlet kamu politikaları, açışlarından kurullar, koyan ve uygulama süreçlerini denetleyen bir yapı arz etmekte, fakat kamu hizmetini doğrudan sunan bir organ olarak daha az rol üstlenmektedir. Ancak böyle çok aktörlü bir yapıda kimin ne derece ve hangi ölçüde kamu hizmeti sunumundan sorumlu olacağı, sorun kaynağı olabilecektir (Edwards, 2001:83). Bu işe hesap verebilirlik açışından olumsuzluklar doğurabilecektir. Yönetimin kamu hizmeti sunumu açışından bir başka önemli sonucu profesyonel yöneticilere uzmanlıklarını kullanma açışından daha fazla özgürlük ve esneklik sağlanmasıdır. Böylelikle yöneticiler sonuçlara ulaşma açışından daha fazla sorumluluk üstlenmekte ve gerektiğinde bunun hesabını verme yükümlülüğü ile karşılaşmaya bulunmaktadırlar.

Yöneti im, iktidar gücünün sağlanması ve hükümet tarafından örgütlerin rolüne ilişkin yeni bir bakış açışına yönelik talebi de yansıtmaktadır. Dünya ekonomisinde çok uluslu şirketlerin artan etkisi, üretim yöntemlerindeki değişim, uluslararası ticaretin giderek genişlemesi, bilgi ve iletişim sistemlerindeki ilerleme, sermaye ve finans pazarlarının yeniden düzenlenmesi gibi etkenlerin, söz konusu kavramın ortaya çıkıp yaygınlaşmasında belirleyici bir etkide bulunduğu belirtilmektedir (Yüksel, 2000:147). Kamu hizmetlerinin verimliliğinin sağlanması, hizmetlerin sunum yöntemleri, özelleştirme, mikro ekonomik reformlar, yeniden düzenleme, küresel rekabet, kentsel ve bölgesel gelişme gibi konuların önem kazanması, (Wils, 1995:1) bu süreci pekiştirir.

Bu süreçte hiçbir örgüt tek başına egemen değildir. Sonuçlar, çözecek bilgi ve kaynak kapasitesini de taşımamaktadır (Yüksel, 2000:150). Bu gerçekler karşısında yönetimin kavramı, yukarıdan aşağı, tek yanlı bir yönetim tarzı yerine hep birlikte yönetmeyi öngören bir sistemi önermektedir. Katılımcı dolayısıyla sivil toplum kuruluşları ve özel kesimin de yönetime, karar almadan denetime kadar her aşamada katılması kavramının temelini oluşturmaktadır (Yılmaz, 2001:7). Süreç içerisinde rol alan aktörler ve kurumlar, uzun vadeli bir işbirliğine yönelik olarak kendi kaynakları, becerilerini ve amaçları, besleyip geliştirecek belli bir davranış kapasitesine ulaşmakta ve roller, normlar ve değerler sistemi geliştirmektedirler. Ayrıca hak ve yetkilerin mümkün olduğu kadar genel kamu çıkarına doğru yönlendirmekte ve bu doğrultuda kurum perspektifinin oluşmasına katkı sağlamaktadır (Kirlin, 2001:142).

2.1.3.2. İyi Yönetim Kavramı,

İyi yönetim; devlet yönetiminde temsil, katılım ve denetimin, etkin bir sivil toplumun, hukukun üstünlüğü, yerinden yönetimin, yönetimde açıklık ve hesap verme sorumluluğu, kalite ve ahlak, kurallar ve standartlar, rekabet ve piyasa ekonomisi ile uyumlu alternatif hizmet sunum yöntemlerinin ve nihayet dünyada gerçekleşen dijital devrime (yeni temel teknolojilerdeki gelişmelere) uyumun mevcut olduğu bir siyasal ve ekonomik düzeni ifade etmektedir (Aktan, 2007).

Bu durum sağlıklı ve insan odaklı kalkınma açısından iyi yönetimin; doğal kaynaklar, kültür, coğrafi büyüklük ya da ülkenin konumunda daha kritik bir öneme sahip olduğu gerçeğinin anlaşılmasına yol açmış, bu süreçte daha istikrarlı ve adil bir kalkınma politikasının üretilip uygulanmasından sorumlu olan devlete yeni görev ve fonksiyonlar yüklenmesi gerektiği genel kabul görür hale gelmiştir (Özer, 2007). Sonuçta iyi yönetim, siyasi ve sosyo-ekonomik ilişkileri katılımcı, şeffaf ve sorumlu biçimde yönlendiren süreç ve yapılar (Habitat II, 2000:1) olarak değerlendirilmeye başlanmıştır.

2.1.3.3. Yönetimin Unsurları,

İyi yönetimin birbirini tamamlayan sekiz temel unsurunu; katılım, hukukun üstünlüğü, şeffaflık, cevap verebilirlik, etiklik, etkinlik, hesap verebilirlik ve stratejik vizyon şeklinde sıralamak mümkündür.

effafl,k: Siyasi ve idari effafl,k, kamuoyunu izlenen politikalar, koyulan kurallar hakk,nda bilgilendirecek, yönetimlerin bu politikalara uygun davranmalar, için otomatik bir gözetim mekanizmas, olu turacak, böylece idarelerin hesap verebilirli ini sa lay,p, yolsuzluklar, azaltacakt,r. Ayr,ca kat,l,m,n art,r,lmas, yoluyla izlenen politikalara kamuoyu deste i sa lanacakt,r. yi yöneti imin kilit unsuru olan effafl,k, politika hedefleri, formülasyonu ve uygulamada aç,kl, , gerektirmektedir. effafl, ,n beraberinde getirece i kamuoyu gözetimi sayesinde kaynaklar,n etkin ve verimli kullan,m, sa lanacakt,r.

Hesap Verebilirlik: Bu kavram,n anlam,, iktidardaki kimselerin tüm vatanda lara hizmet etme ve beklentilerine cevap verebilme gereklili idir (Samsun, 2003:18-31). Kamu yönetimlerinin eylemleri ve kararlar,nda aç,kça tan,m lanm, ve üzerinde uzla ,lm, hedeflerle tutarlı oldu unu gösterme arzusu, bu yönde davranmas,d,r (Güler, 2003:95-96).

Kat,l,m: Devlet vatanda aras,ndaki ili ki, politika olu turma ve uygulama sürecinin her a amas,nda farklı etkile imlerin bulundu u geni bir yelpazeden olu maktad,r. Bu yelpazede; tek tarafl, bir ili kiyi anlatan bilgi aktarma, vatanda ,n görüşü ve bilgisini sundu u iki tarafl, bir ili kiyi anlatan dan, ma ve vatanda ,n aktif olarak politika olu turma sürecine kat,l,m,n, öngören bir ortaklı,k ili kisi anlam,na gelen aktif kat,l,m yer almaktad,r.

Cevap Verebilirlik: Bu ilke, vatanda lar,n hükümette ya da kamu yönetiminde yer alanlar taraf,ndan dinlenerek cevaplandır,lacaklar,n, bilmeleri anlam,na gelir. Duyarlı, politikacı, ya da bürokrat ise, cevap vermeye haz,r, sempatik, duyarlı, ve ayn, zamanda vatanda ,n ihtiyaç ve isteklerini anlayabilen ve öngörebilen bir yapı,da olmalı,d,r. Yönetimin toplumsal de i şime h,zla yan,t verecek kapasite ve esnekli e sahip olmas,, genel kamu yarar,n, tan,m larken sivil toplumun beklentilerini de dikkate almas,, yönetimin rolünü ele tirel bir sorguya tabi tutmaya istekli olmas,, bu noktada cevap verebilirli i anlat,r (Güler, 2003:105).

Hukukun Üstünlü ü: Bu ilke, kurumlar,n adil biçimde olu turulan yasal çerçeveler içinde hareket etmeleri ve ki ilerin kendi davran, lar,na kanunun tatbik edilebilece ini kabul etmeleri anlam,na gelmektedir.

Etkinlik: Etkinlik, sonuca ula mada gösterilen ba ar, olarak ifade edilmektedir. Uzun dönem vizyonu koruma, kaynaklar,n etkin kullan,m,, teknik donan,m, insanlar,n

birtakım kaygılar, na karışık, duyarlı olma, bu kaygıların dile getirilebildiği ve çözüm arandığı, bir ortam yaratma gibi kriterlerle ölçülmektedir.

Etitlik: Etitlik kavramı, günlük hayattaki, sosyal ve hukuki ilişkilerdeki içeriği itibarıyla en geniş anlamda benzer olayların, benzer şekilde tarafı, z ve adil muamele görmesi olarak tanımlanabilir. Bu tanımdan hareketle yönetimin, herkese eşit olanaklar sunan, aynı zamanda aynı derecede hak ve sorumluluklar yükleyen ve bir ortak hedef etrafında herkesi birleştiren bir yönü olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır (Soylu, 2003:78-79).

Stratejik Vizyon: Bu kavram liderlerde ve halkta iyi yönetim ve insani gelişim konusunda tarihi, kültürel ve sosyal tabana dayanan uzun dönemli, geniş açılı, bir anlayışın olması, anlatılır (Palabıyık, 2003:233-234). İyi yönetim temel taşlarından birini oluşturan stratejik planlama, hesap verebilirlik, etkili, cevap verebilirlik, etkinlik, etitlik, hukukun üstünlüğü gibi temel unsurların yanı sıra, uzun dönemli misyon ve vizyona dayalı, bir stratejik planlamanın üzerine inşa edilmelidir (Özdemir, 2003:125).

Tüm bu açıklamalardan sonra; etkin bir kamu hizmeti, başlıca yargı ve modern hukuk düzeni, kamu fonlarının kullanımı, üzerinde etkin bir denetim ve hesap sorma düzeni, yasama organına karşı sorumlu başlıca denetçi, hukuk devletine ve insan haklarına saygılı kamu yönetimi, özgür basın ve çok yönlü kurumsal yapı gibi öğelerin etkin bir yönetimin temelini oluşturduğunu sonucuna varmak mümkündür (Yüksel, 2000:852).

2.1.3.4. Kamu Yönetimi

Yönetim kavramı, genel olarak, tek yönlü nedensellik ilişkilerini de il, çok yönlü etkileşimleri ifade etmektedir. Buna göre yönetim toplumdaki kamu sektörünün ve özel kuruluşların, bireylerin ve sivil toplum örgütlerinin yönetime ilişkin toplam tutum ve davranışları, biçiminde tanımlanabilmektedir (Özer, 2007).

Dünyada yaşanan büyük değişime paralel olarak, devlet kurumunun içine girdiği yeniden yapılandırma süreci ve bu süreci belirleyen çok yönlü, karmaşık etkileşimler kamu yönetimi alanında yeni yaklaşımlar, gereklilikler (Aydın, 1996:15). Ancak bu yaklaşımlar genel olarak kamu sektörünün temel görevleri arasındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Buna göre; mal ve hizmetler arasındaki bölünüm, gelir dağılımı ve bunu korumaya yönelik çalışmalar, başta özel sektör olmak üzere kamu sektöründe de

düzenlemeler yapmak, ekonomik kurallar, yönetmek çabaları, yönetimi yaklaştırmaları, ortaya çıkarmaları (Lane, 2000:4).

Kamu yönetimi, bu hususları nasıl gerçekleştireceği ile ilgilienmektedir (Özer, 2007). Çağdaş toplumlarda kamu yönetimi, toplumun dikkatli yönetimsel denetimini de il, süreçte yer alan aktörlerin tümünden kaynaklanan etkileşimsel bir yönetimi öngörmektedir. Uygulamada bu etkileşim sürekli. Bir yönetim yapısında, çağdaş yönetsel ihtiyaçlar, karşılayacak biçimde yeterli dönüşüm yetkinliğini özünde bulundurması, ve bunları koordine edebilmesi gerekmektedir (TODA E, 1998:274).

Kamu yönetimi; ulusal, bölgesel, yerel, siyasal, sosyal gruplardan, baskı ve çıkar gruplarından, sosyal kuruluşlardan, özel ve ticari organizasyonlardan oluşan yönetimleri içermektedir. Kamu yönetimi kamusal politikaların, sosyal süreçlerin birbirlerinden doğrudan etkilenmesini öngörmekte ancak bu aktörlerin farklı ve çou zaman çatışan amaç ve çıkarları taşıyabildiğini de kabul etmektedir (Kickert, 1997:735).

Kamu yönetiminde, literatürde oldukça önemli görülen üç unsur dikkat çekmektedir: Bunlardan birincisi; koullar ve çevresel şartlar, ikincisi karmaşık yani sistem unsurlarının sayısız, farklı, ve unsurlararasındaki ilişkiler, üçüncüsü ise doğrudan etkileşimdir (Kickert, 1997:176).

Kamu yönetimi kamu yönetiminin iyleti inde etkinli in ve verimlili in de ötesine gidilmesini öngörmektedir. Bu durumda yönetim güvenilir, güçlü, uyumlu, güvenli, kendinden emin ve zor karşılarında mücadeleci olmak zorundadır. Bu süreçte başarılı olmak, kamu yönetiminin başarısıyla doğrudan orantılıdır (Kickert, 1997:735).

2.1.3.5. Yönetim-Yeni Kamu Yönetimi (YKY) li kisi

Gerek YKY düüncesinde gerekse bunun bir unsuru olan yönetimde, örgütler için dikkatli ilişkilerin önemi vurgulanmaktadır. Her iki düüncenin bunun yanında oldukça fazla ortak yönü bulunmaktadır. Bunlar da şöşekilde özetlenebilir (Özer, 2007):

1. Gerek YKY, gerekse yönetim, iyi toplum-iyi yönetim kurma amaçlıdır.
2. Her iki yaklaşımda da sorumluluğa önem verilmektedir.
3. Her iki yaklaşımda da yönetimlerin toplumdan uzak olduğu, yönetim birimlerinin çok verimsiz çalışması, öngörülmekte ve bunların çözümüne yönelik öneriler getirilmektedir.

4. Her ikisi de etkinlik için rekabetin arttığını öngörmektedir.
5. Her iki yaklaşım da sonuç odaklı olarak girdilerden çok çıktıları, denetimiyle ilgilenmektedir.
6. Her iki yaklaşım da ökoordine etmeye övgü yapmaktadır (Frederickson, 2003:218).

Görüldüğü gibi iki yaklaşım arasında bu kadar benzerlik olması, literatürde yönetimin sürekli olarak YKY düşüncesi kapsamında ele alınması, yeni bir yaklaşımın açılmasıdır. Özellikle kamu yönetiminde özyönetim uygulamaları, YKY düşüncesi çerçevesinde geliştirilmektedir. Birçok bilim adamının yönetimin tartışılması, YKY teorisyenlerinin yönetim felsefesi tartışmaları, tartışılması (Peters, 1998:225). Bu kavram arasında, benzerlik kadar farklılıklar da bulunmaktadır. Bunları aşağıda belirtilebilir (Özer, 2007):

1. Yönetiminde kamusal politikalar nasıl oluşturuluyor ve yürütülüyor sorularına cevap aranırken, öYKY'de verimlilik ve müşteri tatmini ne durumda? Örneğin müşterilerin istediği kamusal mallar en düşük girdiyle nasıl üretilecek? gibi soruların cevabı aranmaktadır (Frederickson, 2003:219).
2. YKY örgüt teorisinden, kamu tercihidir, kurumsal literatürden esinlenirken; yönetimin politik teorilerden yararlanmaktadır (Frederickson, 2003:220).
3. Yönetim, kamu sektörü kaynakları, siyasal denetimin ve yönetimin hareket kapasitesini artırarak stratejiler geliştirilmesine bağlı olarak korumakla ilgilenmektedir. YKY ise kamu sektörünün dönüşümüyle ilgilidir.
4. Yönetim yönetimle toplum arasındaki ilişkileri tanımlayan bir süreç olarak düşünüldüğünde, YKY ise, nasıl olmalı? sorusuna cevap arayan tamamen bir düşünce ekli olarak görülmektedir (Frederickson, 2003:219).
5. Yönetim kamu hizmetiyle kamu görevlileri arasındaki açık sorumluluk ilişkilerini görmek istemektedir. YKY ise klasik kamu yönetimi ve kamu sektörü üzerinde odaklanmaktadır (Frederickson, 2003:219).

Tüm bunlardan da anlaşılacağı gibi yönetimin YKY'den farklılıkları, oldukça fazla olsa da, YKY düşüncesi kapsamında gündeme gelen yeni bir yaklaşım olarak değerlendirildiğinde, bu farklılıklardan çok, kamu yönetiminin sorunlarının çözümüne getirdiği öneriler üzerinde odaklanmalıdır, gerektiği belirtilmektedir. Nihayetinde bu süreçte YKY ile aynı hedefleri paylaşarak, söylenebilir (Özer, 2007).

2.1.3.6. Yerel Yönetim

Yönetim anlayışının önemli yapıtaşlarından birisi de yerel yönetimlerdir (Çukurçayır, 2003:268). Yerel yönetimlerin, vatandaşlara daha yakın bulunmasından dolayı, talepler konusunda daha fazla bilgi sahibi olduğu bilinen bir durumdur. Bu bakımdan yerinden yönetim sürecine halkın daha dolaysız katılması (Türkiye Yönetim Programı, 2007). Yönetimin bir unsuru olarak, yetki ve kaynakların merkezi idareden yerel yönetime transferi anlamına gelen desantralizasyon (Kösekahya, 2003:27) dier bir ifade ile yerindelik, yönetimin merkezle yerel arasında bir hiyerarşik öngörmemesi açısından yerel düzeyde de benzer bir yönetim modeline ve çoklu aktör modeline geçilmesi bakımından önemlidir (Engül, 1999:12).

Yerelleme merkezi idarenin görev yükünü azaltarak temel fonksiyonlarına odaklanmasını sağlayabileceği gibi, iyi idare edilmediği takdirde merkezi idarenin makroekonomi üzerindeki kontrolünü kaybetmesine ve yerel düzeyde alınan kararların koordine edilmemesi durumunda bölgesel farklılıkların daha da derinleşmesine yol açabilecektir. Buna karşılık en etkili önlem, devletin her düzeyi için kuralları açık olarak ortaya konarak, sorumlulukların belirlenmesidir (Kösekahya, 2003:38).

2.1.3.7. Etkinlikten Açısından Yönetim

Klasik devlet örgütü, giderek işlevselliğini kaybetmekte eylemlerinin sonuçlarını görmekte zorlanmakta ve verimsiz etkinliklerde bulunmaktadır. Buradan hareketle, devlet kimi zaman uygulama olanağı olmayan standartları uygulamaya koymakta; ancak çoğu zaman bunları hayata geçirmek için gerekli araçlara sahip olamamakta veya toplumdaki çeşitli grupların bunlara uyumunu sağlayacak gerekli meşruiyetten yoksun bulunmaktadır (Çukurçayır, 2006:60).

Kamu yönetimi içinde önemli bir yere sahip olan etkinlik örgütü de giderek artan ve karmaşık hale gelen taleplere yanıt vermekte zorlanıyor hale gelmektedir. Etkinlikte etkin ve verimli olmayan yönetim ve kalite sorunları, bugünkü sistemde karşılaşılan sorunların temelini oluşturmaktadır. Gerek bu yönetsel sorunlar, gerekse dünyada küreselleşme ve teknolojik gelişmeyle birlikte esmeye başlayan değişim rüzgarları, mevcut etkinlik sisteminde bir yeniden yapılandırma gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu yeniden yapılandırma sürecinde devlete ait etkinlik kurulları, yanında özel

sektöre, sivil toplum örgütlerine ve uluslararası, organizasyonlara da yer açan yönetimin yaklaşımına, etkin alanına yeni açılımlar sağlamaktadır (Hudson, 2007:266).

Katılımcılık, hukukun üstünlüğü, şeffaflık, cevap verebilirlik, etiklik, etkinlik, hesap verebilirlik ve stratejik vizyon gibi unsurlardan oluşan yönetimin, gerek sorunların çözümünde, gerekse etkin sisteminde kalitenin artırılmasında önemli katkılar sağlayacaktır. Bu kapsamda; etkin örgütlerinin ve etkin yöneticilerinin hesap verme sorumluluğunun açıkça kabul edilmesi, katılımcılık, etkin alanına, etkin kesimi ile toplum arasında diyalogu ve işbirliğini besleyecek etkin bir mekanizma olarak desteklenmesi, yönetim ve karar alma sürecinin her aşamasında, belirsizliklerin azaltılması, ve öngörülebilir yönetimin sağlanması, etkin örgütlerinde yapılan kaynak kullanımı ve aktarımların toplumun bilgisine açık olarak, yolsuzluklara geçit vermeyen şeffaf devlet anlayışının etkin yönetiminde yerleştirilmesi sağlanmalıdır (Karlsen, 1999).

2.1.3.8. Mülki İdare Amirliği ve Yönetimi

Günümüzde ülkemizde demokrasinin gelişimine paralel olarak kamu yönetimi içerisinde mülki idare amirliğinin hiyerarşik yönü azalmakta, rasyonellik artmakta ve hızla ulaşılabilir hale dönüşmektedir. Bu durum yönetim sisteminde demokrasinin gelişimi ve yerleşmesi açısından önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir. Kamu çalışanları ile ilgili sorumlulukları derinleştirmek ve sonuçta genelde tüm kamu yöneticilerinin özelden de mülki idare amirlerinin derinlerine ve faaliyetlerine bağlı olarak yönetimi güçlendirmek için ortamlar hazırlanmaktadır.

Ancak bütün bunlar çok kolay sağlanacak gelişmeler olarak görülmemelidir. Yönetimden yönetime geçiş kolay ve kısa sürede gerçekleşebilecek bir süreç değildir. Uzun bir toplumsal öğrenme sürecini gerektirmekte ve toplumun örgütlenmesinde sosyal öğrenmeye elverişli yapıların oluşması zorunlu olmaktadır. Bundan dolayı, özellikle taraftar devleti ve hükümeti temsil etme misyonu yüklenmiş mülki idare amirlerine büyük görevler düşmektedir.

Ancak yönetimi yaklaşımının olumlu sonuçları doğurabilmesi için, mülki idare amirliği sisteminin de bu yaklaşımın gereklerine göre düzenlenmesi gerekir. Çünkü mülki idare amirlerinin görevi sadece temsil, hukuksallık, şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımcılık, cevap verebilirlik, etiklik, etkinlik ve plan, program gereklerini karşılamak

de il, ayn, zamanda farklı, grup ve bireyleri de siyasal birlik için ortak amaçlarda birleştirebilmektir. Bu da sadece liderlik, öznenli ve uzun soluklu bir liderlik tarzı, gerektirir.

Mülki idare amirliği sistemindeki düzenlemelere paralel olarak, toplumsal aktörleri öne çıkaran, karar alma süreçlerine dahil eden bir anayasal düzenleme zorunludur. Bireylerin beklentilerinin çeşitli örgütlerle ve entegrasyon yöntemleriyle karar alma mekanizmaları, yansın, ancak bu yolla sağlanabilir.

Bu çerçevede özyönetim kamu kültürü içerisinde yerini bulmasıyla birlikte mülki idare amirleri görevlerini ifa ederken büyük bir avantaj, elde etmiş olacaklardır. Özyönetim sayesinde halkın önünü açarak, halkın girişimci ruhuna güvenip yerel kalkınma girişimlerine imkan hazırlayabileceklerdir. Özyönetim öin getirecek yeni anlayışla devleti vatandaşın ayağına götürebileceklerdir. Nihayetinde özyönetim sayesinde bürokratik kültürden vatandaş odaklı kamu hizmeti kültürüne geçiş sağlanabileceklerdir.

2.2. Liderlik Kavramı,

Liderlik, yönetim bilimi alanında son derece önemli olan ve son yıllarda çok çalınan konuların başında gelmektedir. Tüm örgütlerin en önemli özgesinin insan olması, insan özgesinin de ihtiyaçların, karışımında ve amaçların ulaşımada örgütlenmesi zorunluluğu, liderliği ve yöneticiliği zorunlu kılmaktadır. Küresel boyutta ortaya çıkan gelişmeler, örgütlerin yeni ve bu duruma uygun liderlik formlarını bulmasını, gerektirmiştir. Dolayısıyla, kuramsal ve uygulamalı liderlik çalışmalarını, gittikçe yoğunlaştırmaktadır.

20. yüzyılda liderlik, yönetim alanında yoğun bilimsel çalışmalar yapıldı, başat konulardan biri olmuştur. Bu yüzyılda de iki alanlarda hem teorisyenler hem de uygulayıcılar liderliği çözümlemek için yoğun çaba sarfetmişlerdir. Bu çaba, liderlik alanyazınına yaklaşık 5.000'den fazla çalışmaya, 350'den fazla dergiye kazandırmıştır (Erçetin,2000:3). Çalışmalar liderlikle ilgili çeşitli yaklaşımların gelişmesine, tartışmaların da liderliği tartışılmasına katkıda bulunmuştur.

1800 yıllarına kadar öliderlikö sözcüğü yoktu. Toplum bilimcilerin liderlik olgusu üzerine ciddi olarak çalışmalarını, için yüz yıl daha geçmesi gerekmiştir. Ancak son kırk yıl içinde araştırmacılar, çok ciddi ve derin araştırmalar sonucu insanların nasıl lider olduklarını, liderliklerini nasıl koruyabildiklerini ve etkili bir lider olabilmek için nelerin gerektiğini öğrenmeye çalışmışlardır (Gordon, 2002:3).

Sosyal bilimlerin tamamına yakınında olduğu gibi, yönetim biliminde de kavramlara yalnızca bir tanımlama getirmek olasıdır. Benzer durumun, liderlik kavramı için de geçerli olduğu düşünülebilir. Yönetim bilimi ile ilgili alanyazın incelendiği zaman, liderlik için herkes tarafından kabul görmüş bir anlam veya tanımla kararlaştırmak mümkün değildir. Bu bağlamda, yapılan her tanım, liderlik kavramının deyimlik boyut ve yönlerini ifade etmekte, farklı açılara odaklanmaktadır. Bir kişi veya daha fazla kişinin amaçları, gerçekleştirmek için, birbirleriyle etkileşimde bulunarak, güçlerini, zamanları, maddi kaynakları, ve çabaları uyumlu bir şekilde bir araya getirerek oluşturdukları, grupsal her toplulukta lider, liderlik ve izleyicilik olgusundan söz edilebilir.

Liderlik kavramının daha iyi anlaşılabilmesi açısından iki noktayı önemle belirtilmesi gerekmektedir: Birincisi, insanlar, kişisel yapıları, na bağılı olarak, yönetmeye veya yönetilmeye ihtiyaç duymaktadır. Truman, lideri, başkaları yapmak istemediği ve sevmediği kişileri onlara yaptırma yeteneğine sahip kişileri olarak tanımlamaktadır (Manske, 1994:1). Buna karşın, Cücelolu, bir insan ancak yönetilecek birisi varsa yönetici olabilir diyerek, liderlik veya yöneticiliğin deterministik bir yapıya, olmadığını, artırsal bir durum olduğunu vurgulamaktadır (Cücelolu, 1997:218).

Liderlik sözlüklerde yönetimde gücü ve etkisi olan kimse, önder, ef, yöneten, sürükleyen, önde giden öteklinde kimsa tanımlansa da literatürde pek çok liderlik tanımları bulunmaktadır. Liderlik en basit tanımla, bir amaç gerçekleştirmek için başkaları, etkileyebilme, sevk ve ikna edebilmedir. Lider de bir amaç gerçekleştirmek için başkaları, etkileyebilen, sevk ve ikna edebilenidir. Liderler grupları, yönlendiren, kendilerine itaat edilen, uyulan kimselerdir. Liderlikte ikna kabiliyetinin özel bir yeri vardır. Başkaları, deyimlik yöntemlerle (sözle, yazıyla vb.) ikna edemeyen kimse başı, lider olamaz. Ayrıca liderin ortaya çıkabilmesi için grup veya toplumun bir amacı olmalıdır. Bu amaç grup veya liderce belirlenebilir. Bu üç gereği (etkileyebilme, sevk ve ikna) yerine getiren kişileri lider olarak diğer insanlar, peşinden sürükleyebilir. Bir liderin başı, diğer insanlar, peşinden sürükleyebilme yeteneğine bağlıdır (Göksu, 2006:1).

Liderlik konusunda önemli görülen diğer tanımlar arasında, daki gibi sınıflandırılabilir:

Lider; belli bir durum, zaman ve koşullar altında bir grup üzerinde; insanlar, örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çaba göstermesini teşvik eden, ortak

hedeflere ulaşmada yardımcı olan, tecrübelerini aktaran, izleyenlerinin, uygulanan liderlik türünden hoşnut olmaları, sağlayıcıdır (Werner, 1993:17). Liderlik ise, amaçlar, gerçekleştirmek için grup aktivitelerini etkileme sürecidir (Hellriegel, Slocum ve Woodman, 1986:303).

Liderlik konusunda bir diler tanımlar; ki inin arzulan, üyeleri gerçekleştirmek için, örgütlenmiş üyeleri elde etme çabasıdır (Vechio, 1991:202). Bu tanımlar liderlik kavramını, farklı bir boyuttan yani lider perspektifinden tanımlar, ve içerisinde herhangi bir grubun liderliğini yapan kişinin elinden liderliği alma girişimi anlamını, da içerdiği belirtilebilir.

Liderlik; bireyler tarafından gerçekleştirilen ve diğer bireylerin ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak bir araya gelmesini, istekli ve çalışkan olarak ortak hedefleri benimsemesini ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için güçlenerek bütün varlıklar, ile katkıda bulunmasını, sağlayıcı enerjik bir süreç olarak da tanımlanmaktadır. Liderlik, ak, yaratıcı, dürüstlük, gibi ne olduğu çok insanlar tarafından tanımlanmış, ile belirlenen ontolojik bir kavramdır.

Liderlik bir grup insan, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçlar, gerçekleştirilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır. Liderlik bir organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesini sağlamak için insan kaynağını, etkin ve verimli şekilde yönlendirme becerisidir. Bu tanımda önemli olan iki anahtar kelime bulunmaktadır; birincisi insan kaynağı, ikincisi ise kurumsal hedefler. Liderlik sadece bir süreç değildir. Ayn zamanda dayanıklı, güven, sevgi, tutku, emelence, tutarlılık ve sabır isteyen bir durumdur.

Liderlik bir etkileme sürecidir. Liderlik, temel olarak etkileme kapasitesi ile ilgilidir. Amaçlar, kim koyarsa koysun, amaçlar, gerçekleştirmek için üyeler bir kaynaktan etkileniyor ise orada liderlik var demektir. Hiç etkilemesi olmayan bir kimse örgütün başkanı, veya yöneticilerinden birisi olabilir ama lider olabilmesi için etkilemeye sahip olması gerekmektedir. Lider, kendisini izleyenlerin kendisine yaptığı, etkiden daha fazlasını, onlara yapabileceğidir (Bairan, 1992:53). Bir amaç, gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insanlar, içinden birisi diğerlerine oranla daha çok etkide bulunabiliyor ise, o kişi lider olmaktadır. Liderlik tanımlar, bununla sınırlı kalmamaktadır. Çeliköz (2003) aktardığına göre;

- Liderlik, grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir.

- Liderlik, görüleri, eylemleri ve eilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetmedir.
- Liderlik, lider ile her bir izleyici arasında olan çift yönlü bir etkileimdir.
- Liderlik güçlü bir etkidir.
- Liderlik, etkili kişisel özelliklere bağlı, bir güçtür.
- Liderlik, izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmadır.

Liderlikle ilgili olarak yapılan tanımlamalar, liderliğin farklı yönlerini ele almaktadır. Liderlik bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir makamın niteliği, bazen de bir davranış türü olarak kullanılmaktadır (Can, 1991, akt., Çelik, 2003:1). Liderlikle ilgili yapılan tanımlarda genellikle liderlikle lider arasında kesin bir ayrım yapılmamaktadır. Oysa ki lider bir bireyi simgelerken, liderlik bir davranış olarak görülmektedir (Aydın, 1994, akt., Çelik, 2003:1).

Etkin liderliğin temeli; kurumun misyonunu düşünmek, bunu tanımlamak ve amaçla gözle görülür bir biçimde ortaya koymaktır. Lider hedefleri tespit eder, öncelikleri belirler, standartlar koyar ve bunların takipçisi olur (Özden, 2000:110).

Liderler gruptan çıkar. Yani grup elemanları, örgütün ihtiyaçlarına çözüm üretecek iyi liderleri getirirler. Liderleri getirilen kişilerin grubun ihtiyaçlarına çözüm getiremezse, grup tekrar onu liderlikten alır. Ama gerçek liderlik ruhuna sahip olan kişiler bu duruma gelmeden çekilmesini bilirler.

Liderlik, iki veya daha fazla kişiye güç ve etki yoluyla yönlendirme değildir. Ancak güç ve etki bakımından iki farklı liderlik biçimi ortaya çıkmaktadır. Formal lider, otorite ile grup üzerinde etkisini gösterir. Informal lider ise gösterdikleri liderlik davranışlarıyla bir gruba bütününe enkindir (Çelik, 2003:3).

Bütün bu liderlik tanımlarında ortaya çıkan; amaç, lider, izleyenler ve ortam olmak üzere dört temel öğe vardır:

Amaç: Grup bireylerinin bir araya gelmesine neden olan hedefler, ilgi ve ihtiyaçlardan oluşan öğedir.

Lider: Grubu oluşturan öğeleri etkileyebilen örgüt üyesidir.

izleyenler (üye): Liderin yaptığı, etkiyi kabullenen kişilerdir.

Ortam: Üyelerin yeterliliği, ilikilerin düzeyi, hedeflerin gerçekleştirilebilirliği, güdülenme ve motivasyon düzeyi gibi faktörlerden oluşan temel öğedir (Bakan, 1992: 8).

Görüldü ü üzere, yap,lan tan,mamalar, insan, etkileme ve amaç kavramlar, üzerine odaklanmaktad,r. Dolay,s,ya, liderlik kavram,n,n; insan, etkileme ve amaç kavramlar,ya iç içe geçmi , birbirleri aras,nda sürekli ve kar ,l,kl, etkile imsel bir ili ki yi yans,tt, , söylenebilir.

2.2.1. Lider Yönetici Farkl,l ,

Lider ve yöneticilik ço unlukla birbirine kar, t,r,lan, hatta zaman zaman e anlaml, olarak kullan,lan, genelde birbirlerine yak,n, fakat temelde birbirinden farkl, kavramlard,r. Örgütleri ba ar,ya ula t,ran lider midir, yoksa yönetici midir sorusu üzerinde gerek bilim adamlar,, gerekse uygulamac,lar y,llarca çal, m, lar ve çal, maya devam etmektedirler. Özellikle rekabetin artt, ,, çevresel artlar,n h,zla de i ti i, gelece i tahmin etmenin iyice zorla t, , ve önümüzü görmekte s,k,nt, çakti imiz bu günlerde bu ikilem yo un bir ekilde gündemdedir.

Liderlik olgusu insanl,k tarihi kadar eski olmas,na ra men, öliderlikö kelimesi ancak 19. yüzy,l,n ilk yar,s,nda Britanya Parlamentosunun denetim gücü ve siyasal etkinli i hakk,nda yaz,lanlarda ortaya ç,km, t,r. Buna kar ,l,k yönetim modern anlamda son yüzy,lda ortaya ç,kan karma ,k organizasyonlar için geli tirilmi bir kavramd,r. Bir anlamda i dünyas,n,n liderlik sorununa öyöneticiö ad, verilen yeni bir tip olu turarak verdi i cevapt,r.

Liderlikle yöneticilik kavramlar, aras,ndaki ay,r,m biraz da disiplinlerin kavramlar, ele al, ,yla ilgilidir. Yönetim bilimi öyöneticiö kavram,n, öne ç,kar,rken, sosyal psikoloji gibi disiplinler öliderö kavram,n, öne ç,karmaktad,rlar. Ancak yöneticilik liderlikten daha kapsaml, bir olgudur. Liderlik yönetimin fonksiyonlar,ndan birisidir. Liderlik planlama, örgütleme, yöneltme, e güdümlene ve denetleme ekinde k,saca özetlenen fonksiyonlardan yöneltme içinde yer almaktad,r.

Werner, liderli in bütünsel yöneticilik i inin yaln,zca bir unsuru oldu unu belirtmekte ayr,ca liderli in etkile im yönüne dikkat çekmektedir (Werner, 1993:181): öLiderlik, bir statü ya da otorite i levinden çok, ili kinin ve lider ile izleyicileri aras,ndaki kar ,l,kl, etkile imin kalitesiyle ilgili bir i levdir. Liderlik ba l, ki iler üzerinde güç sahibi olma de il, onlar, etkileme sorunudur.ö Bu yönüyle liderlik öbelirli artlar alt,nda belirli ki iler ve grup amaçlar,n, gerçekle tirmek üzere bir kimsenin ba kalar,n,n faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesiö olarak veya Erenön tan,mad, , biçimiyle öbir grup insan, belirli amaçlar etraf,nda toplayabilme ve bu amaçlar,

gerçekle tirmek için onlar, harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplam,ö olarak tan,mlanabilir (Eren, 1991). Yönetim ise öbelirli amaçlara ula mak için eldeki tüm kaynaklar, birbiriyle uyumlu ve verimli kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplam, olarak tan,mlanabilir.

Tan,mlarda görüldü ü gibi yönetimde belirli amaçlara ula mak için eldeki kaynaklar, verimli bir ekilde kullanma kayg,s, vard,r. Liderli in tan,m,nda ise bireylere yol gösterme ve onlar, yönlendirme vard,r.

Liderlik, liderin yapt, , eylerle ilgili bir süreçtir. Liderlik sürecinin esas,n,, bir ki inin ba kalar,n, etkileyebilmesi olu turmaktad,r. Etkileme olay, liderin kulland, , güç kaynaklar, ile yak,ndan ilgilidir. Yöneticilik ise, bir örgütteki faaliyetleri amaçlar do rultusunda planlama, örgütleme, e güdümlene, yöneltme ve denetleme fonksiyonlar,n, gerçekle tirmek için gerekli yetkiye sahip olma ve istenen çal, malar, yapma sürecidir. Yani yönetici, bir örgütün insanlar, yönetmekle görevlendirdi i ki idir. Liderlik yönetimin önemli araçlar,ndand,r. Yöneticilik rolü olmayan liderler oldu u gibi, liderlik niteliklerine sahip olmayan yöneticiler de olabilir. Ancak ideal olan, yöneticilerin ayn, zamanda liderlik niteliklerine de sahip olmalar, ve liderlerin yapt,klar, i i yapmalar,d,r. Bir ki ide bu ikisi ayn, anda olmayabilir; ancak bu beceriler istenirse ö renilebilir, geli tirilebilir (Bridge, 2003:15).

Liderlik sadece formal örgütlere özgü bir süreç de ildir. Liderli in olu mas, için formal bir örgütün varl, , zorunlu de ildir. Yönetici ise, örgütlerde tan,mlanan görev için atama ile ortaya ç,kar; çal, malar,n,n, yetki ve sorumluluklar,n,n s,n,r, grup üyelerinden ba ,ms,z olarak giri mci grup veya temsilcilerince belirlenir. Lider olman,n farklı artlar, vard,r. K,sacas, liderlik bir atama olgusunun d, ,nda olup, bireyin ba l, oldu u grup içerisinde baz, özellikleri ta ,man,n sonucu ortaya ç,kar.

Druckerø göre liderler sadece karar vermezler. Bu ki iler örgüte çok geni bir aç,dan bakarlar ve i görenler üzerinde çok büyük bir etki olu tururlar. Liderler günlük sorunlar, çözmeye ya da ortaya ç,karmaktan çok, stratejik dü ünceleri denerler. Yöneticiler arzu edilen sonuca ula mak için, örgütsel yap, ve süreci biçimlendirmeye çal, rlar. Oysa ki liderler, grubu bir vizyon etraf,nda birle tirmeye çal, rlar (Lunenburg and Ornstein, 1991, akt., Çelik, 2003: 2). Yönetici ile lideri ay,ran bir di er özellik de, yöneticinin belli bir hiyerar ik basama a ba l, olmas,na kar ,n liderin bu basamakla ba l, bulunmak zorunda olmamas,d,r. Liderlik örgütsel basamaklar, a an bir kavramd,r. Yöneticilik örgütün orta ve üst kademelerinde geçerli iken liderlik en alt

basamaklar da dahil olmak üzere tüm kademeler için geçerlidir (Kılıç, 1984:6). Bir di er fark ise basamaklar, yönetim hakkı, verilme ekinde ortaya çıkmaktadır. ÖBasamaklar, yönetim hakkı, üst makamlar, basamaklar, liderlik etme hakkı, ise izleyenler tarafından verilen bir anlamıdır (Werner, 1993:17).

Yönetici ve lider kavramları, arasında aynı zamanda bir ilişki de mevcuttur. Her ne kadar yöneticinin resmi, liderinki gayri resmi olsa da ikisi de izleyicilerine bir otoriteye dayanarak iş gördürürler. Yöneticilik ve liderlik özellikleri normalde ayrı, kişilerde bulunmasın, aynı kişilerde de bulunabilir. Bir insan iyi bir lider ama kötü bir yönetici olabilir. Çevresindekileri etkiliyor, kendisine itaat ettiriyor ama iyi yönetemiyor olabilir (Güney, 1997:610).

Yönetici-lider kavramı, ise yönetici olup lider vasıfları, da üzerinde taşıyan kişiler için kullanılmaktadır. Lider ile yönetici arasındaki temel farklılıklar, öylesayabiliriz (Erdoğan 1991:332, Çelik, 2003:2). Lider, grup üyelerince izlenen kişidir. Tüm yöneticiler lider değildir. Yöneticilerin grup üyelerinin çoğunluğu tarafından benimsenmesi gerekmez. Lider ise grup üyelerinin tamamı, ve çoğunluğu tarafından izlenen kişidir.

Lider, grup üyelerinin duygusal olarak da kabul ettiği kişidir. Yönetici rasyonel karar veren ve sorun çözen kişidir. Lider ise grup üyelerinin beklentilerini karşılayan kişidir. Yönetici örgütsel amaçlar, gerçekleştirmeye çalışır. Liderin temel ilgi alanı, ise izleyenlerin ortak ihtiyaçları, karşılanmasıdır. Yönetici örgütsel amaçlar, gerçekleştiremediği zaman başarısız olurken, lider grup beklentilerini karşılamadığı zaman başarısız olur.

Starratt (1995, akt., Çelik, 2003:3) lider ile yönetici arasındaki farklılıkları, 10 temel özelliği dikkate alınarak belirlemeye çalışmıştır. Lider ile yönetici arasındaki farklar tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1. Lider le Yönetici Arasındaki Farklar

Lider	Yönetici
De i meyle ilgilenir.	Yap,y, korumayla ilgilenir.
Yönlendiricidir.	Yöneticidir.
Konu ma metnini kendisi yazar.	Yaz,lan konu ma metnini okur.
Moral otoriteye dayan,r.	Bürokratik otoriteye dayan,r.
zleyenlere mücadele gücü a ,lar.	Mutlu toplulu u korur.
Vizyon sahibidir.	Liste ve bütçe sahibidir.
Payla ,lm, amaca dayal, gücü vard,r.	Ödül ve cezaya dayal, gücü vard,r.
Güdüler.	Denetler.
lham verir.	Düzenler.
Ayd,nlat,r.	E güdümler.

Kaynak: Starratt (1995,akt., Çelik, 2003:3)

2.2.2. Liderin Güç Kaynaklar,

Liderin grup amaçlar,n,n gerçekle mesine katkıda bulunmas,, rolünün iyi belirtilmesi ve kabul edilmesi, grubun karar ve eylem yollar,n, do ru seçebilmesi, grup ihtiyaçlar,n, kar ,lad, ,n,n üyelerce görülmesi, grubun ya ama ba ar,s,n, sa lamas,, liderli in etkili olmas, için gereken baz, ko ullard,r.

Etkili liderlik güçlü liderlik ile gerçekleşir. Özellikle çevredeki güç merkezlerinin bask,s, alt,nda zayıflad, ,n, gören lider, bunlar, dikkate ve örgüt ortam,na almak zorundadır. Etkili liderlik gerçe e dönük liderliktir. Böyle bir lider örgütün de erlerini gözden kaç,rmayacaktır. Bu çerçevede, liderli in en fazla ili kili oldu u kavram,n güç oldu u, liderli in en çok güçle ili kisi oldu unu belirtmek yanl, olmasa gerektir. Çünkü güç, genellikle etkileyebilme, di erlerini yönlendirebilme etkisi olarak tan,mılanmaktadır (Daft, 1997: 494).

Güç, di erlerinin davran, lar,n, etkilemek için potansiyel yetenektir. Bir önderin yetkileriyle, kaynaklar, temsil eden güç, i gören davran, lar,nda de i iklik yapar. Gerek kamusal gerekse özel alandaki örgütsel ya amda lider veya yöneticilerle di er bireyler arasındaki etki, etkile im ve ileti imde, güç gerçekten önemli bir rol oynamaktadır. Güç kavram,n,n örgütsel hayattaki rolü ve önemi konusunda k,s,t,l,klardan ve güç

kavram,n,n çe itliliklerinden söz etmek yerinde olacaktır (Hollander ve Offermann, 1993: 70).

Güç kavram,n,n daha iyi anlaşılmas, için bu kavramla ilişkili olan diğer kavramsallaştırmalardan da söz edilmelidir. Bunlar arasında güç sahibi olan bireyin etkileyebildiği kişilerin toplam,n ifade eden güç alan, (Domain of Power), güçlü bireyin diğerlerini hangi konularda etkileyebildiğini gösteren güç konusu (Scope of Power) ve güç sahibi olanların kaynakları,n hangi kaynaklardan yararlanarak etkileyebildiğini anlatan güç kaynakları, (Sources of Power) gelmektedir. O yüzden herhangi birisinin güçlü olması,, ancak o bireyin güç alan,n,n ve güç kaynakları,n,n tam olarak tanımlanması ile mümkün olabilir (Koçel, 2001: 449).

Güç türleri konusunda ikili bir ayrım söz konusudur. Güç, örgütsel güç ve kişisel güç olarak ikiye ayrılmaktadır. Örgütsel güç, örgütün biçimsel yapısında, içerisinde bulunan pozisyonları, güçü anlatırken, kişisel güç, bireyin kendisinden kaynaklanan diğer kişileri etkileyip, yönlendirebilme yetisi olarak açıklanabilir (Mullins, 1999:404).

Liderlik noktasında da, aslında temel olarak ikili bir ayrım bulunmaktadır. Biçimsel olan ve biçimsel olmayan liderlik. Biçimsel liderlik tanımlanması,, yönetici tanımlanmasıyla birçok noktada kesilmektedir. Çünkü biçimsel liderler, izleyici veya astları,n etkilemede örgüt tarafından verilmiş güç ve yetenekleri kullanırken, biçimsel olmayan liderler, örgüt tarafından hiçbir kaynak sağlanmasa da, izleyici veya astları,n etkileyebilmektedir (Arkan, 2001: 233).

Aslında, liderin kullandığı güçün temel kaynağı,, izleyenlerin lideri izlemesinin gerekçelerini, liderin izleyenlerinin tavırları ve davranışları,n ne ile etkileyip de iktidarı elde edebildiğini açıklayan unsurları, tanımlamaktadır. Bu noktada liderlerin izleyenleri etkilemede kullandıkları güç kaynakları, arasında yasal güç (legitimate power), ödüllendirme gücü (reward power), zorlayıcı güç (coercive power), uzmanlık gücü (expert power), referans gücü ve karizmatik güç (referent power) sayılabilir. Ayrıca, bu güçleri bireyin pozisyonundan kaynaklanan güçler (pozisyonel güçler) ve karakterinden kaynaklanan güçler (kişisel güçler) olarak ifade etmektedir (Arkan, 2001: 233).

Yasal Güç: Kaynağı,n bu güce sahip olan bireyin hiyerarşik pozisyonundan veya formal otoritesinden almaktadır. Bu güç, seçimle ya da atamayla belirli kadrolarda bulunan kimselere verilmiş olan biçimsel (resmi) bir yetkidir (Mullins, 1999:168). Yasal güç, liderin astları, üzerindeki yetkisine dayanan ve astları tarafından kabul edilen bir güçtür. Otoriteyi ifade eder. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeniyle etrafındaki kişileri

etkileyebilme gücüdür. Birey, kendisini görevin yerine getirilmesi noktasında gerekli olan, kullanıma uygun bir biçimde donatılm, bir şekilde bulmaktadır (Batten, 1989: 78). Örgütlerde, bu güç kaynağı, hiyerarşik yapılanmadan itibaren, doğrudanlık, doğas, gereği zayıflamaktadır (Hellriegel ve Slocum, 1986:444). Her ne kadar, bürokratik olarak yapılanmış örgütlerin güç merkezlerini üst basamaklar ve yönetici kadrolar olu tursa da, demokratik yapı, örgütlerin gerçek güç alanları, tabanlarıdır.

Ödüllendirme (Ödül) Gücü: Ödül verme ya da ödülleri elinde tutma gücüdür. Liderler genellikle örgütlerdeki ödül gücünden yararlanarak astları, yeteneklerini değerlendirirler. Liderler iş görenlerin istediği ödülü kontrol ederler. Bu güç aynı zamanda, astların liderin isteklerine ödül alma, gruplandırma, tanıma ve kazanç elde etme beklentisi ile uymaları, ifade eder. Ödüllendirme gücünde, lider, izleyicilerini motive etme noktasında hem ücret artışı, terfi, prim, yükseltme, önemli iş verme, gibi formal; hem de övgü, onaylama, takdir etme, tanıma gibi informal ödüllerden faydalanmaktadır. Bu ödüllerin dağıtılması, izleyicilerin güdülenmesi, liderin güçlenmesi ve istenilenlerin başarıları arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Genel olarak bir liderin denetimindeki ödüller ne kadar çok ve ödüllerin astlar için önemi ne kadar fazla ise, liderin ödüllendirme gücü o kadar fazladır. Bu güç kullanılmıyken, astlar veya izleyiciler arasında adalet, hakkaniyet ve etik ilkelerinin göz önünde tutulması, gerçekten önemlidir (Katrinli, 1989: 110).

Zorlayıcı Güç: Ödüllendirme gücünün karşıtı, zorlayıcı güçtür. Cezalandırılmak için önderin otoritesini ifade eder. İş görenlerin örgütün zorunlu kıldığı görevleri yerine getirmedikleri takdirde cezalandırılacakları, korkusu ile iş görmeleri anlamına gelir; özünde zorlama bulunmaktadır. Liderin emirlerine uymayanlara verilecek cezaların kullanılması, ve kontrolündeki yeteneğini belirtir. Bu güç yardımıyla lider veya yöneticiler, izleyenlere, iş görenlere veya astlara ceza, ihtar verebilir, eleştiriyi getirebilir veya ücretinde birtakım kesintiler gerçekleştirebilir. Bu güç türü temelinde korkuya dayandığı için, lider veya yöneticiler otorite kuramadıkları noktada, bu güç türüne başvurumaktadır (Covey, 1991: 64).

Uzmanlık Gücü: Liderin sahip olduğu özel bilgi, uzmanlık, beceri ve tecrübeden doğar. Bu güç, grubun ihtiyaçları, karşılamaya yönelik olarak liderin sahip olduğu özel yetenek ve bilgilerdir. Bilgi ne kadar önemli ise ve ne kadar az ki iş bu bilgiye ulaşılabılırsa, kişinin sahip olduğu uzmanlık gücü o kadar fazladır. Uzmanlık güç türü kaynağı, liderin kişisel bilgi ve tecrübesinden alınması ve kişisel olması,

ra men, bu güç türü, bireyin faaliyet alanıyla sınırlıdır. Bu gücü kullanan liderler, izleyenleri fikir ve düşüncelerini açıklayıp uygulama konusunda desteklemektedirler (Sungurlu, 1998: 60). Çünkü liderler analiz etme, uygulama ve kontrol etme yeteneğine sahiptir. Dafta göre ise, üst grupta bulunan yönetici bireylerde bu güç türünde azalma olabilir, çünkü teknik anlamda alt kademedekiler daha fazla yeteneğe sahip olabilir (Daft, 1997: 497).

Karizmatik Güç: Karizmatik güç, liderin izleyenler üzerinde sahip olduğu güçlü etkiye dayanır. Bu güç kaynağı, doğrudan liderin kişiliğiyle ilgilidir. Kaynağı, doğrudan liderin kişisel karakter ve yeteneklerinden çıkmaktadır. Liderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağı temelidir. Karizmaya dayalı güç, liderin izleyenler üzerindeki çekiciliğini ve saygınlığını yansıtmaktadır. Liderler, bu güce sahip olduklarında, izleyenleri bu özelliklerini takdir ederek benimserler. Dolayısıyla, bu güce sahip olan liderler izleyenleri tarafından benzetmek için referans alınan yönler barındırmaktadır. Lider, bu gücü sağlamak için, izleyenleri ile etkili bir ilişki ve iletişim içerisinde bulunmak durumundadır. French ve Raven'e göre bu gücün kullanılmada en önemli nokta, astların veya izleyenlerin bu özelliklerinden dolayı, yönetici veya lidere benzeme çabalarını sonuç vermesidir. Çünkü karizma çekiciliği ifade etmektedir. Liderin astlar için çekici olması, astlar, öndere benzetmeye itecektir. Bu da astlar, önder tarafından daha kolay etkilenir hale getirecektir. Tarihsel süreç içerisindeki karizmatik liderlerden Atatürk, Mahatma Gandhi ve Martin Luther King önemli örnekleri olmaktadır (Çelik, 2003: 5). Bu güç kaynaklarından ilk üçü örgüt tarafından artırılıp, azaltılabilir. Oysa karizmatik ve uzmanlık gücü tamamen kişinin kendi özellikleri ve diğer insanlar ile etkileşimine bağlıdır. Bir başka deyişle; yasal, zorlayıcı ve ödül gücü örgütsel gücü oluştururken, uzmanlık ve karizma gücü kişisel gücü oluşturur. Liderin güç kaynağına yönelik olarak yapılan araştırmaların sonuçları, aşağıdaki gibi özetlenmiştir (Lunenburg ve Ornstein, 1991: 122, akt., Çelik, 2003: 6).

1. Yasal güç, iş görenler arasında sürekli olarak iş doyumsuzluğu, direnme ve çatışma oluşturur. Yasal güç, verimliliği olumsuz yönde etkileyebilir ve en düşük düzeyde itaat oluşturabilir.
2. Ödül gücü, kısa bir süre için iş gören performansını etkileyebilir. Ödül gücünü uzun süre kullanma, iş görenler arasındaki duygusal ilişkileri ve iş doyumunu olumsuz yönde etkileyebilir.

3. Zorlayıcı güç, i görenler arasında geçici bir itaat oluşturabilir. Zorlayıcı gücün yan etkileri, hayal kırıklığı, öfke, intikam alma ve yabancılaşma biçiminde ortaya çıkabilir. Zorlayıcı güç, i doyumsuzluğu, düşük performans ve i gören devrine yol açabilir.
4. Uzmanlık gücü, güvene dayalı, iklimle yakından ilgilidir. Liderin etkisi izleyenler tarafından içselleştirilir. Uzmanlık gücünü kullanan lider, izleyenler arasında tutumsal bir bütünlük oluşturur ve güdülenmeyi içselleştirir.
5. Karizmatik gücü kullanan lider, izleyenler üzerinde çok etkili ve tartımsız bir güven, bağlılık ve özdegin oluşturur. Bu güç uzmanlık gücüne benzemekle birlikte, uzmanlık gücünden daha az bir yönetim gerektirmektedir.

2.2.3. Liderlik Özellikleri

Çok eski dönemlerden beri liderliğin belirleyicisi olan bazı temel özelliklerin olduğu bilinmektedir. Bu özellikler bilim adamları tarafından öyleselendirilmiştir:

1. Liderler, lider olarak doğar. Sonradan lider olunmaz.
2. Liderler her zaman az bulunur niteliklere ve kişisel özelliklere sahiptir.
3. Liderler karizmatiktirler.

Bu özellikler yönetimin bir bilim alanı olarak kabul edilmesinden önce genel olarak yapılan bir tasnife dayanmaktadır. Ancak günümüzde her alanda meydana gelen hızlı değişim ve gelişmeler liderlerin daha fazla bilgi, beceri ve özelliklere sahip olmasını göstermektedir. Ancak böyle olduğu zaman ki, grup tarafından lider olarak kabul edilebilir.

Stogdill'de, 1949 ve 1974 yılları arasında liderlik özelliklerine ilişkin yaptığı araştırmada 193 özellik belirlemiştir. Stogdill, araştırmasında bazı liderlerin genel olarak bu özelliklere sahip olduklarını ortaya koymaktadır (Çelik, 2003:10).

- Güçlü bir başarı arzusu.
- Hedeflerin istikrarlı bir biçimde izlenmesi.
- Problem çözme ve fikir üretmede yaratıcılık ve zekâ.
- Kendinden emin olmak.
- Olayların davranışsal sonuçlarını kabul etmek.

- Ki iler aras, strese daha az maruz kalmak.
- Belirsizli e tahammül.
- Di er insanlar, etkileme yetene i.
- Sosyal ili kilere ekil verebilme yetene i.

Kenneth Labich ise, etkin bir önder olabilmek için yedi alt,n anahtar tespit etmi tir. Bunlar:

- Astlara güvenmek.
- Bir vizyon geli tirmek.
- So ukkanl, olmak.
- Riske at,lmak.
- Bir uzman olmak.
- Kar , ç,kmalara izin vermek.
- Basitle tirmek.

Yukar,daki bütün bu özellikler, ba ar,l, bir yöneticiyi, etkin ve güçlü bir lider yapabilir. Ancak bu özelliklerin tek bir ki ide toplanmas, mümkünse de, oldukça zordur. Bu taktirde, bir lider bu özelliklerden ne kadar fazlas,na sahipse, ba ar,s, ve etkinli i de o ölçüde fazla olacakt,r.

Liderlerin ki isel özellikleri ise a a ,daki gibi aç,klanabilir (Bridge, 2003: 27):

Fiziksel: Aktif ve enerji doludur, pek çok i in alt,ndan kalkar, kolayl,kla yorulmaz.

Sosyal: Hareket etme özgürlü ü vard,r, rahatl,kla yurt içinde, yurt d ,nda seyahat eder. E i, çocuklar, gibi ailesel ba lant,lar hareket etme özgürlü ünü k,s,tlamaz.

Ki isel: Uyan,k, dikkatli, düzenli, orijinal, yarat,c,, erdemli, etik, özgüvenli olma gibi özellere sahiptir.

Zekâ ve Beceri: Do ru zamanda, do ru biçimde, do ru yarg,ya varabilme, olaylar, geni bir çerçeveden do ru ve tarafs,z alg,layabilme, kararlı,k gösterebilme, rüzgârla savrulmama gibi özellikleri vard,r. Ayr,ca bilgili olma ve bilgisini sürekli artt,rabilme, bilgisini payla abilme, ak,c, konu ma, iyi bir dinleyici olma, dinledi ini do ru anlama, güçlü bir haf,zaya sahip olma gibi zeka ve becerilere sahiptir.

le ilgili Özellikler: Sorumluluk duygusu, amaçlara ula mada gereken sorumlulu u alma ve yorulmadan çal, ma, i eti i, sebat, ba arma arzusu, i inde elinden

gelenin en iyisini yapma iste i, yapt, , i e gereken zaman, ay,rmaya haz,rl,kl, olma, kendi kendini motive edebilme gibi becerilere sahiptir.

Sosyal Özellikler: Ba kalar,n,n i birli ini sa lama, di erleriyle i birli i yapma, popülarite, prestij, s,cakl,k, kibarl,k, diplomasi, giri ken, empati yapabilme, di erlerini kendinden önce dü ünebilme gibi sosyal özellikler gereklidir.

Wess Robert, liderlerin deneyim yoluyla yetenek haline gelecek özelliklerini u ekilde s,ralamaktad,r (Rost, 1993: 36641):

- Ba ,ml,l,k
- Sezgi
- Sorumluluk alma
- Cesaret
- Kararl,l,k
- Güvenirlik
- Arzu
- Tahmin
- Kararl,l,k
- Duygusal Güç
- Zamanlama
- Koruyuculuk
- Fiziksel Güç
- Kendine Güven

Warren Bennisøde liderin da ,n,k-düzenli, genç-ya l,, erkek-kad,n olarak her durumda ortaya ç,kabilece ini bununla beraber hepsinin a a ,daki ortak özelliklere sahip oldu unu belirtmektedir (Bennis, 1989:34640): Liderli in en temel bile ni yönlendirici vizyondur. Lider yapmak istediklerini bilmektedir ve kar ,s,na ç,kacak ba ar,s,zl,k ve engelleri a acak güce de sahiptir. Liderli in ikinci temel bile ni ihtiras duygusudur. Lider yapt, , i i sever ve onu yapmaktan mutluluk duyarsa ihtiras,n, aç, a vurur ve di er insanlara da umut ve ilham verir.

Liderli in son bile ni de dürüstlüktür. Dürüstlü ün üç esas boyutu ise do ruluk, olgunluk ve bilgidir. nsanlar kuvvetli ve zay,f yanlar,n, tan,mad,kça, ne istedi ini ve niçin istedi ini bilmedikçe ba ar,l, olamazlar. Bu aç,dan lider asla kendine ve özellikle kendi hakk,nda yalan söylemez. Kuvvetli yanlar,n, oldu u kadar zay,f yönlerini de bilir ve bunlar, yerli yerince ele al,r. Do ruluk ise öz bilginin anahtar,d,r. Do rulu un temeli dü ünçe ve eylemde içtenliktir.

Liderli in di er iki bile ni ise merak ve risk almad,r. Lider her eyi merak eder ve ö renmek ister. Risk almay, sever. Ba ar,s,zl,klar onu endi eye dü ürmez. Hatalar,n, kabul eder ve onlardan bir eyler ö renece ini bilir (Bennis, 1989:41). 198061987 y,llar, aras,nda Kouzes ve Posner ABDøde yakla ,k 10.000 yöneticiyle yapt,klar,

ara tırma sonucunda izleyicilerin liderden belediklerinin do ruluk, kabiliyet, ileri görü lülük ve ilham vericilik oldu unu ortaya ç,karm, lard,r (Kouzes and Posner, 1992: 133-137).

Thomas Cronin de lideri, öPayla ,lm, amaçlar, gerçekte tirmek için insanlar, harekete geçirme konusunu bilen ki iler olarakö tan,mılam, ve liderli i olu turan unsurlar, kabiliyet (skill), özellik (quality) ve davran, biçimi (style) olarak belirtmi tir. Yazara göre, kabiliyet insan,n bir i i yapmak konusundaki kapasitesidir. Birçok liderin canlandırılmak, koalisyon olu turmak, strateji belirlemek gibi, insanlarla ili ki kurma kabiliyeti vard,r ve bunlar test edilip ö renilebilen kavramlard,r. Ancak kabiliyet, liderli in ba ar,s, için tek ba ,na yeterli de ildir. Bir ki inin liderlikteki davran, biçimi (style) de önemlidir. Liderin davran, biçimi demokratik, otokratik, empatik, ili ki kurulmaz, sald,rgan-pasif, merkezci ve âdemi merkezietçi olabilir. Bu de i ik davran, biçimleri de i ik durumlarda çal, abilir. Ancak liderin davran, biçimini belirleyen en önemli unsur onun sahip oldu u özellikleridir. Bu özellikleri de u ekilde s,ralayabiliriz (Cronin, 1983: 7-25).

- Kendine güven.
- Vizyon.
- Ak,l, tecrübe, adalet,
- Ö renme (kendini geli tirme).
- Moral in a edici, motive edici.
- Heyecan, cesaret, enerjik olma.
- Dürüstlük.
- Risk alabilme.
- li ki kurma ve dinleme kabiliyeti.
- Güç ve otorite aras,ndaki dengeyi iyi kurabilme.
- Amaçlara ve sonuçlara gitmek için konsantre olabilme.

Görüldü ü gibi, liderlerin vazgeçilmez özellikleri liderlik literatüründe sürekli farklı, vurgulamalarla kar ,m,za ç,kmaktadır. Temelde yukarıdaki tan,mılamalardan yola ç,kacak olursak, liderlik özelliklerini öyle s,ralayabiliriz.

- Vizyon sahibi olma,.
- Tutkulu ve fedakar olma,.
- nançl., kararlı, ve tutarlı, olma,.

- Örnek tekil etmesi.
- Motive etmesi.
- Beklentileri vizyonla bütünle tirmesi.
- İham vermesi.
- Gelişim odaklı olması.
- Adalet duygusunun olması.
- Mütevazı olması.
- İyi bir dinleyici olması.
- Açık iletişim kurması.
- İnsanlara karşı duyarlı olması.
- Durumlara karşı duyarlı olması.
- Yenilikçi olması.
- Hızlı ve etkin karar vermesi.
- Esnek olabilmesi.
- Hız (zaman, etkin kullanması).
- Sinerjik takım kurabilmesi.
- Bilgi sahibi olması.

Tüm bu tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere; Bütün liderler için tek bir yetenek kalıbı ya da kişisel özellikler listesi yoktur. Liderlik, toplumdan topluma, örgütten örgüte, gruptan gruba, görevden göreve, durumdan duruma değişken özellikler istemektedir, liderler için vazgeçilmez sayılan kimi özellikler, lider olmayanlarda da bulunabilir ve liderde bulunması gereken kimi özellikler eğitim yoluyla kazanılabilir.

2.2.4. Liderlik Türleri

Bu başlık altında uygulamada sıkça karşılaşılan liderlik davranışlarına yer verilmektedir. Liderlerin sergiledikleri davranışların aynı zamanda liderlik türlerini belirlemede bir etken olarak kullanılmaktadır. Buna göre liderlik davranış biçimleri üç grupta incelenebilir: Otokratik liderlik, demokratik liderlik ve tam serbestlik sağlayan liderlik (Daft, 1997: 499, akt., Güner, 2002: 16).

Otokratik Liderlik : Bürokratik toplumlarda yetiştirilip, bu eğitimi ve nosyonu alan insanlar için uygun bir tarzdır. Liderler veya yöneticiler izleyicilerin ve astlarının

duygular, n, ve dü üncelerini çok fazla dikkate almad,klar, için, i tatminsizli i maksimum, örgüte olan ba l,l,k minimum düzeydedir. Otokratik liderlik biçiminde yetki, merkezde toplanm, t,r (Güner, 2002:16).

Liderler veya yöneticiler, daha çok ellerinde bulundurduklar, pozisyonel güçlerine (yasal güç, cezalandırma gücü, ödüllendirme gücü) güvenirlir. Fakat örgütün di er üyeleri, bu s,k, otoriteye kar , dü manl,k besleyebilirler (Daft, 1997:499, akt., Güner, 2002:16). Ayr,ca bu tip liderlik anlay, ,, liderin davran, lar,na daha fazla a ,rl,k verdi i için öpatron davran, l,ö liderlik tipi olarak da adland,r,lmaktad,r (Do an, 1988: 294, akt., Güner, 2002: 16).

Otokratik liderler grup üyelerini yönetim d, ,nda tuttuklar, için, yönetim yetkisi tamam,yla liderlerde bulunmaktad,r. Amaçlar, politikalar ve planlar belirlenirken grup üyelerine söz hakk, vermezler. Otokratik liderin, uzun dönemde gerek moral yönünden, gerekse üretimle ilgili sorun ç,karma konusunda potansiyeli vard,r. Otokratik lider taraf,ndan yönetilen örgütte, ki isel ve örgütsel büyüme ve geli menin sa lanmas, kolay de ildir (Drafke, 1988: 377).

Otokratik liderli in yararlar, olarak; otokratik ve bürokratik toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz olmas,, lidere ba ,ms,z hareket edebilme inanç ve güvenini vermesi, daha etkin ve daha h,zl, karar verme imkan, sa lamas, say,labilir. Sak,ncalar, olarak ise: liderin a ,r, bencil davranmas,, grup üyelerine söz hakk, vermeyerek onlar,n i yapma arzusunu yok etmesi ve tatminsizlik ya atmas,, yarat,c,l, , azaltmas, say,labilir.

Demokratik Liderlik: Sahip olduklar, otoritelerini izleyiciler ile payla ma e ilimi ta ,maktad,rlar. Bu liderlik türünde lider, çal, anlara rehberlik ve öncülük etmekte, organizasyonda karar alma sürecine çal, anlar,n kat,l,m,n, te vik etmektedir. Dolay,s,yla, daha etkin karar alabilme imkan, ortaya ç,kmaktad,r. Kriz dönemleri hariç, örgüt amaçlar, grubun kararlar,na göre yönlendir. Astlar kendi inisiyatiflerinin risklerini ta ,rlar. Kararlar daha sa l,kl, olur. Cezadan daha çok, ödül sistemi uygulan,r.

zleyenler, kendilerini çal, t,klar, örgütün bir parças, olarak gördükleri için motivasyonlar, en üst seviyededir. Demokratik anlay, ta, karar mekanizmas,n,n yava i lemesinden kaynaklanan kay,plar olabilir (Güner, 2002:16). Çok acil karar al,nmas, gereken durumlarda bu liderlik anlay, , aksayabilir (Daft, 1977: 499, akt., Güner, 2002: 16).

Tannenbaum ve Schmidt, çal, malar, sonucunda bir liderin, durumun gerektirdi i ekilde hem demokratik hem de otokratik anlay, a bürünebilece ini savunmu tur. Karar a mas,nda zaman, n az oldu u durumlarda, lider, astlar, n, n karar vermede geciktiklerini veya zorland, klar, n, fark etti i anda otokratik tarza bürünerek, olas, riskleri üstlenir ve gerekli karar, verir. Ayr, ca, astlar, n, n yetenekleri dü tükçe, liderlerin otokratik tarz, benimsemeleri do ald, r. Demokratik liderler, yetki da , t, m, n, , payla , m, ve görev da , l, m, n, te vik ederler. Daha çok ki isel güçler (uzmanl, k gücü, karizmatik güç) ön plandad, r. zleyiciler, kendilerini örgüte kar , sorumlu görürler ve örgüte kar , pozitif duygular beslerler. Lider ba lar, nda olmasa da sistem çal, , r ve düzenli bir ekilde i ler.

Tam Serbestlik Sa layan Liderlik: Bu tür liderlik, otoriteyi neredeyse hiç kullanmayan, yönetim erkine çok az ihtiyaç duyan, izleyenleri kendi halinde b, rakan, herkesin kendisine verilen görevler ve tan, nan kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlar, n, haz, rlamalar, na olanak sunan bir liderlik tarz, d, r. Di er bir ifadeyle, tam serbesti tan, yan liderler yetkiye sahip ç, kmamakta ve yetki kullanma hakk, n, tamam, yla astlara b, rakmaktad, r.

Liderin as, l görevi, izleyicilere malzeme veya kaynak sa lamak ya da konuyla ilgili sorunlar, n, çözmektir. Konusunda uzman olan, yüksek tecrübe ve bilgiye sahip izleyicilerin yeni dü ünceler üretebilmesi için son derece uygun olan bu tarz, kültür düzeyi dü ük olan, sorumluluk duygusundan yoksun izleyicilerin yönlendirilmesinde son derece ba ar, s, z kalan bir liderlik anlay, , d, r. Bu liderlik anlay, , nda lider sadece kendine yöneltilen konulara kat, lmaktad, r (Do an, 1988: 254, akt., Güner, 2002:17).

Bu liderlik ekli, grup üyelerinin amaç, plan ve politikalar, n, kendilerinin belirlemesi, uygulama ile ilgili kararlar, kendilerinin al, p uygulamas,, her üyenin e ilim ve aktivitesini harekete geçirmesi nedeniyle yararlı, d, r. Çal, anlar kendilerini yeti tirip problemlere en iyi çözüm ekli bulma konusunda güdülenmi lerdir. Gerekli gördü ü zaman isteyen ki i istedi iyle grup olu turarak sorunlar, çözmekte, yeni fikirlerini test etmekte, en uygun kararlar, almaktad, r. Bu tür liderlik biçimi, mesleki uzmanl, k hallerinde, bilim adamlar, n, n çal, malar, nda, örgütlerin ara t, rma- geli tirme departmanlar, nda sorumluluk duygusuna sahip ve sorumluluktan kaçmayan ki iler in oldu u durumlarda uygulanabilir. Aksine e itim düzeyi dü ük, iyi bir i bölümünün ve sorumluluk duygusuna sahip olmayan ki iler in bulundu u gruplarda bu tür bir liderlik biçiminin yürüme yece i ise kesin bir sonuçtur.

Reddin de liderlik türlerini etkili liderlik biçimleri ve etkisiz liderlik biçimleri olarak sınıflandırmıştır. Etkili Liderlik Biçimleri unları (Lunenburg ve Ornstein,1991; Owens 1987; Aydın 1994; akt, Çelik, 2003: 36):

Geliştirici Lider: Bu liderlik biçiminde lider maksimum düzeyde ilgiyle ve minimum düzeyde görevle ilgilenir. Geliştirici lider izleyenlere güven verir. Hem görev hem de ilgiye yüksek düzeyde önem veren bir liderlik biçimidir.

Yönetici lider: Çok iyi bir güdüleyici, yüksek standartlar belirleyen, bireysel farklılıklar, tanınan ve grup yönetiminden yararlanan kişidir.

Bürokrat lider: Bu liderlik biçimini benimseyen kişi hem göreve hem de ilgiye çok az ilgi gösterir. Bürokratik tipi lider, esas olarak kurallara önem verir. Kurallar, kullanarak durumu kontrol etmek ve sürdürmek ister.

Yüksek niyetli otokrat lider: Bu liderler göreve yüksek düzeyde ve ilgiye düşük düzeyde önem verirler. Bu biçimi kullanan lider ne istediğini bilir ve çalışmaları, arkadaşları, gücendirmeyecek davranışları sergiler.

Etkisiz liderlik biçimleri ise unları:

Misyoner lider: Uygun olmayan bir durumda iş görene çok fazla, ilgiye ise çok az önem veren bir liderlik biçimidir. Bu liderler kendi kendine uyumu önemli değer olarak görmektedir.

Uzlaşma lideri: Bu liderlik biçiminde görev ya da işi kiden sadece birine önem verilmesi gereken bir durumda, her ikisine de çok fazla önem verilir.

Otokrat lider: Bu liderler uygun olmayan durumlarda göreve çok fazla iş görene ise çok az ilgi gösterir. Otokrat lider bakılır, güvenmez, sadece mevcut olan işe önem verir

İgisiz lider: Lider uygun olmayan durumlarda düşük görev ve düşük ilgiye yönelik davranışları gösterir. Bu liderler pasif ve bilgisiz biri olarak görülür.

2.2.5. Liderlik Tarzı,

Bir grubu diğer gruptan ayıran en önemli ölçütlerden birisi de liderlik tarzıdır. Lider grubun amaçları, gerçekleştirmeye yönelik olarak, izleyenleri etkilerken ortamın koşullarına uygun olarak liderlik davranışları, de ikili olarak değerlendirilir. Liderlik davranışları, dinamikli işin liderin liderlik tarzına uygun olarak olur.

Liderlik tarzı, liderin kendisini izleyenleri etkilerken duruma bağlı olarak süreklilik gösteren ve etkilediği izleyenleri tarafından algılanan liderlik davranışlarıdır.

anlat,r. Liderlik tarz,n,n bir alan, vard,r. Bu alan liderin tarz,n,n ne geni likte de i ebilece ini anlat,r. Liderler, de i ik durumlarda tarzlar,n, esnekle tirebilme yeterli i yönünde birbirlerinden ayr,l,rlar. Kimi lider tarz,n, hiç de i tirmezken kimisi oldukça geni bir alan içerisinde de i tirerek esnekle tirebilmektedir.

Yöneticilerin liderlik tarz,n,n içinde bulunulan durumun ko ullar,na göre de i ebilece i ve bir yöneticinin birden fazla liderlik tarz,n, kullanmas,n,n gereklili ine i aret edilmektedir (Clark, 2007: 5-8 ; Devos ve di erleri, 1998: 700 ; Lashaw, 1996:1; Leithwood and Qantzi, 1999: 679-680; Palmer, 1997:1). Bu liderlik tarzlar, içinde üzerinde en çok durulanlar unlard,r:

Durumsal Liderlik: Liderlerin i e veya i görenlerle olan ili kilere a ,rl,k verme durumuna göre sergiledi i liderlik tarz,d,r. Mevcut ko ullara göre, bir durumda i e a ,rl,k veren bir lider, di er bir durumda ili kileri ön planda tutabilecektir.

Hiyerar ik Liderlik: Yetki ve sorumluluk üstten tabana do ru belli bir hiyerar i içinde i ler: Bu tarz bir liderlik yakla ,m,n,n, özellikle yak,n ilgi ve destek gerektiren örgüt ortamlar,nda, fazla etkili olamayaca ,, vurgulanmaktadır.

Ö retimsel Liderlik: Ö retime odaklanm, bir liderlik tarz, olarak, teknik, örgütsel ve ö retimsel etkinlikleri geli tirmeyi hedefler. Daha çok ö retimle ilgili dar alanl, uygulamalara yönelmi olup, geli im ve dönü üme yönelik örgüt çap,ndaki geni kapsaml, yakla ,m ve politikalara az önem verir.

Ahlaki Liderlik: Do rulu a ve hakl,l, a önem veren liderlik tarz,d,r. Liderin sadece ki isel olarak ahlakl, olmas, yetmez, örgütte do ru eylerin yap,lmas,n, da sa lamas, gerekir.

Dönü ümcü Liderlik: kna, idealizm ve entelektüel bir heyecana dayanan dönü ümcü liderlik tarz,, payla ,lan bir gelecek görü ü ile insanlar, güdüler ve onlar, amaçlar,na ula mak için harekete geçirir. Özellikle örgütlerin önemli de i im sürecinden geçtikleri durumlarda bu liderlik tarz,na gereksinim duyulmaktadır.

Kolayla t,r,c, Liderlik: Dönü ümcü liderlik tarz,yla benzerlikler gösteren kolayla t,r,c, liderlik tarz,nda, i görenlerin karar verme sürecinde etkin bir ekilde yer almalar, önemli görülmektedir. Liderin rolü, sorunu çözmek de il, fakat çözüldü ünü görmektir. Dolay,s,yla, lider sahne gerisinde yer alarak, gerekti inde yol göstererek katk,da bulunur.

Payla ,mc, Liderlik: Bir ki inin yaln,z ba ,na yapaca ,ndan daha fazlas,n, yaparak, kendi s,n,rlar,n, geni letme yetene i olarak adland,r,lan payla ,mc, liderlik

tarz, gittikçe daha çok ra bet görmektedir. Bugünün karma ,k toplum yap,s,nda en etkili liderlik tarz, olarak gösterilmektedir. Payla ,mc, liderler ayn, zamanda düzenli olarak örgütsel vizyonun nas,l gerçekte tirilece i konusunda çal, anlar,n fikirlerini almak suratiyle çal, anlar,n çabalar,n, destekleyerek onlar,n kat,l,m,n,n sa lanmas,na katkı,da bulunmak durumundadır,rlar.

Süper Liderlik: nsan,n kendi kendine liderlik etmesi anlay, ,na dayanan bu yakla ,mda izleyici ya da i gören merkeze al,nmaktad,r. Bu yakla ,m, insan,n sürekli olarak kendini geli tirebilece ini ve böylece kendinin lideri olabilece ini savunmaktad,r. Süper liderlik yakla ,m,, insan,n kendi potansiyelini geli tirmesi aç,s,ndan büyük önem arz etmektedir.

Kültürel Liderlik: Kültürel lider, örgütün kültürel de erlerinin bekçili ini yapar, önemli kültürel anlamlar, aç,klar ve kilit de erleri örgüt ortam,nda canl, tutar. Kültürel liderlik örgütün misyonunu yerine getirebilmesi için örgüt yöneticisinin kulland, , bir liderlik biçimidir (Sergiovanni ve Starratt, 1988:197).

Vizyoner Liderlik: Bu tarzdaki bir liderlik, insanlar, topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonlar, olu turabilme ve iletebilme yetene idir. Vizyoner lider, gelece e yeni bir bak, aç,s,yla bakabilir ve bu yeni bak, aç,s,n, üstün bir yetenekle analiz ve sentez edebilir.

Kalite Liderli i: Mü teri memnuniyetini esas alan, mü teri merkezli davranmaya yönelik bir liderlik biçimidir.

2.2.6. Liderlik Yakla ,mlar,

Öncelikle, liderli in karma ,k ve a ,rt,c, bir olgu oldu unu belirtmek yerinde olacakt,r. Liderlik yakla ,mlar,n, ele al,rken, tan,mılanmam, liderlik kavramlar, ve genellikle yetersiz olan liderlik ara t,rımlar, aras,ndan do ru bir yol belirlemek güç olabilir. Liderli in do as,nda birçok disiplini bar,nd,rmas,, bu olguya içerik zenginli i sa lad, , gibi, liderlik konusuna bir sanat biçimi olarak yakla ,lmas,na da imkan tan,maktad,r. Liderlik kavram, toplumbilimciler ve davran, bilimciler taraf,ndan mikroskobun alt,na yat,r,ld, ,nda, liderli in birçok özelli i ve biçimi oldu u y,llar içinde anla ,lm, bulunuyor. Bir zamanlar yal,n ve basit bir olgu olarak ele al,nan liderlik kavram,, günümüzde sosyal alandaki en karma ,k kavramlar aras,nda kabul edilmektedir.

Geçti imiz yüzy,lda yap,lan liderlik ara t,rmalar,n, dört grupta toplamak mümkündür (Aki , 2004: 14):

1. Ki ilik özelliklerini ara t,ran liderlik yakla ,mlar,.
2. Davran, özelliklerini ve tarzlar,n, ara t,ran liderlik yakla ,mlar,.
3. Lider ve takipçileri aras,ndaki ili kileri durumsal olarak de erlendiren liderlik yakla ,mlar,.
4. Liderin takipçileriyle olan ili kilerini etkile im süreci olarak de erlendiren ve takipçilerin lideri kabul etmelerinde belirleyici olan, liderin takipçiler taraf,ndan alg,lanma süreçlerini ara t,ran ili kisel yakla ,mlar.

2.2.6.1. Ki isel Özellik Yakla ,mlar,

Liderli e ki isel özellikler olarak yakla an teorilerin öncesinde bir üstün insan liderö teori dönemi mevcuttu. 18. yüzy,l,n ba lar,na kadar üstün insan ö teorileri üretilmi ti. Bu teorilere göre gelmi geçmi tüm büyük liderler, lider olmalar,n, sa layan bireysel özelliklere sahiptirler. Üstün liderlik özellikleri bu seçilmi ki ilerde do u tan bulunuyordu. Yani liderlerin gücü ve insanlar, etkileyebilme yetenekleri kal,t,msald, (Aki , 2004:16).

Östün insanö teorileri 1920di y,llar,n ba ,ndan itibaren yerini liderlikte ki isel özellikler yakla ,mlar,na b,rakt,. İlk sistemli liderlik ara t,rmalar, 1900dü y,llar,n ba ,ndan yüzy,l,n ortalar,na kadar özellik ve nitelik yakla ,mlar,n, benimsedi. Hangi özelliklerin liderleri di er insanlardan farklı, ve bu farklı, ,n hangi boyutlara varabilece i gibi sorular bu ara t,rmalar,n temelini te kil etmekteydi (Bass, 1990:38) 1940ø lardan itibaren yap,lan çal, malar liderlerin fiziksel durumlar,n,, ki ilik özelliklerini, sosyal özelliklerini ve ki isel yeteneklerini ölçmü tür. Yap,lan çal, malar,n ölçtü ü özellikleri öyle s,ralayabiliriz:

Fiziksel özellikler: Boy, kilo, fiziksel duru , d, görünü .

Ki ilik özellikleri: çe dönüklük- d, a dönüklük, üstünlük, kendine güven, denge veya duygusal kontrol, ba ,ms,zl,k.

Sosyal özellikler: birli ine yatk,nl,k, insan ili kilerindeki beceriler, gerginlik, nezaket ve diplomasi.

Ki isel yetenekler: Zeka, yarg, gücü, bilgi, konu man,n ak,c,l, . Daha sonra bu özellikler liderli i aç,klamada yetersiz kald, , için davran, sal esneklik, sosyal

duyarlılık ve etkileme gücü ihtiyacı, gibi özellikler de tanımlanmıştır (House, 1993: 364).

Bu yaklaşımla, güzel bir özeti Ralph M. Stogdill tarafından 1949 ve 1947 yılları arasında yapılmış araştırmalar da bulunmaktadır. Bütün araştırmalardan elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda şöyle toplanmıştır (Çelik, 2003: 8).

1. Kapasite (zeka, dikkatli olma, orijinallik ve yargılama).
2. Başarı (edim, bilgi ve atletik başarı).
3. Sorumluluk (başarı, girişim, direnme, saldırganlık, kendine güven ve üstün olma isteği).
4. Katılma (etkinlik, sosyallik, işbirliği, uyum sağlama ve nüktedanlık).
5. Konum (sosyo-ekonomik konum ve popülerite).

Stogdill 1974 yılında benzer bir araştırma daha yaptı. Bu araştırmada ortaya on liderlik özelliği çıktı.

1. Sorumluluk ve görevleri tamamlama dürtüsü.
2. Hedeflere ulaşmak için gayret ve direnç göstermek.
3. Risk alabilme ve problem çözmede özgün yollar bulmak.
4. Toplu hallerde inisiyatif kullanabilmek.
5. Kendine güven ve kendi kimliğine sahip olabilmek.
6. Kararların ve eylemlerin sonuçlarını üstlenme isteği.
7. İnsanlar arasındaki stresle baş edebilmek.
8. Öfkeyi ve gecikmeleri hoş görebilmek.
9. Başka insanların davranışlarını etkileyebilmek.
10. Hedefe uygun toplumsal etkileşim sistemleri kurabilmek (Northouse, 2001: 15).

Tablo 2. Liderlik Yaklaşımları, Özeti

Yaklaşım	Dönem	Başlıca Varsayımlar	Başlıca Eleştiriler
Kişisel Özellik	1907 1947	*Bir liderin olağanüstü ya da bah edilmiş nitelikleri vardır. *Belirli bireyler doğal bir idare yeteneğine sahiptir. *Liderler, kendilerini takipçilerinden ayrıran kişisel özelliklere sahiptirler.	*Bu yaklaşımda koullar dikkate alınmaz. *Birçok kişisel özellik, ölçmek ya da gözlemek için çok belirsiz ya da soyuttur. *Çalışmalar, kişisel özellikleri liderlik etkinliğiyle kati olarak ilişkilendirmemiştir. *Birçok kişisel özellik çalışmaları, liderlik davranışları, ve takipçilerin motivasyonunu ilişkilendiren olarak ihmal eder.
Davranışsal	1950'ler- 1960'lar	*Liderliğin tek bir yolu vardır. *İnsanlara, üretime ve yapıya yüksek katkı gösteren liderler etkin olacaktır.	*Durumsal değişkenler ve grup süreçleri dikkate alınmaz; belirli tür liderlik davranışları, etkin olduğu durumlar, saptamakta çalışmaları başarısız olmuştur.
Durumsal	1950'ler 1980'lerin başları	*Liderler koullara göre farklı şekillerde davranırlar. *Kimin lider olarak çalışacağına, koullar belirler. *Farklı durumlar için farklı liderlik özellikleri gereklidir.	*Birçok olumsuzluk (contingency) teorisinin muhtemel olması, belirgin ve sınırlanabilir önermeler yapabileceğini güçlendirmektedir. *Teoriler kesin ölçütlere sahip değildir.
Etki Karizma	1920'lerin ortası, 1977 sonrası	*Liderlik bir etki ya da sosyal etkileşim sürecidir.	*Lider-takipçi etkileşimine karizmanın tesiri üzerine daha fazla araştırılmaya ihtiyaç vardır.
İlişkisel Dönüştürücü Hizmetkar Takipçilik	1978'den günümüze	*Liderlik ilişkisel bir süreçtir. *Liderlik paylaşılan bir süreçtir. *Takipçilere önem verilmesi gerekir.	*Araştırma eksikliği. *Karizmatik ve dönüştürücü liderliğin benzerlik ve farklılıkları hakkında daha fazla açıklama gerekiyor. *Birlik, değişim ve yetkilendirme sürecinin gerçekleştirilmesi ve ölçülmesi zor.

Kaynak: Komives, Lucas, McMahon, "Exploring Leadership"ten uyarlanmış, Jossey-Bass Publishing, 1998: 38.

Liderler sadece kişisel özellikleriyle lider olamazlar. Liderin lider olarak ortaya çıkması, kökleri, takipçileri ile ilişkileri aynı derecede önemlidir, çünkü liderin kendisi sürekli değişim halindedir. Bunun yanında liderlik özellikleri bir ülkenin kültürel yapıyla da yakından ilgilidir. Belli liderlik özelliklerine sahip olan kişilerin yapıları, toplumun içinde bulunduğu toplumda etkili bir lider olmaları, mümkün değildir (Çelik, 2003: 9).

Özellik kuramına ilişkin yapıları arasındaki farkları ortaya koyduğunu söyleyenler ve bu kuramın etkili lider davranışını açıklamadaki yetersizliği araştırmacılar, liderlik konusunda başka boyutları araştırmaya yöneltmiştir. Özellik kuramının izleyenlerin ihtiyaçları, göz ardı etmesi, çeşitli özelliklerin göreceli önemini açıklamaya kavuşturulmaması, ve durumsal faktörleri dikkate alınmaması, önemli sorunları oluşturur. 1940'lerden 1960'ların ortasına kadar olan dönemdeki liderlik araştırmaları, liderlerin tercih ettikleri davranış biçimleri üzerinde yoğunlaşmıştır (Robbins, 1994, akt., Çelik, 2003: 9). Ancak son yıllarda tekrar liderlik özelliklerine yönelik ilginin artması, görülmektedir. Dönüştürücü ve vizyoner liderlik gibi yeni geliştirilen kuramların, özellik kuramlarıyla yakın ilgisi vardır.

2.2.6.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Davranışsal yaklaşımlar, özellikler yaklaşımının liderlik analizi, gayet sık ve daraltıcı yönleri taşıması, noktalarında araştırmacılar ve kuramcılar, liderlerin kişisel özellikleri üzerinde yoğunlaşmaktan çok, nasıl davrandıkları ve ne yaptıkları, yoğunlaşmaya başlamaları, sonucunda geliştirilmiştir. Bu kuramın temel amacı, liderin kişisel özelliklerinden çok, davranışları oluşturulmaktadır. Dolayısıyla, liderle izleyicilerinin ilişkileri, liderin özellikleri üzerine değil, tavır ve davranışlarının grup tarafından kabul edilip edilmemesi üzerine oturmaktadır. Dolayısıyla lider, liderlik yaptığı gruptan ayrı ve bağımsız olarak düşünülemez ve gruba olan ilişkisi noktasında değerlendirilmelidir.

Davranışa odaklanılmayan bu kuram, etkili ve etkisiz lider ayrımına gitmektedir. Bu kuram, özellikler kuramının aksine, davranışları üzerine yoğunlaşarak, için, davranışları öğrenilebilir ve bireyler edilebilir, dolayısıyla, daha iyi liderlik yapmaları sağlanabilir (Hellriegel ve Slocum, 1986: 452).

Davranış üzerine gerçekleştirilen ampirik ve uygulamalı çalışmalar arasında, liderlerin davranışını, insan ilişkilerine dönüklük veya anlayış gösterme (consideration)

ve göreve dönüklük veya yap,y, harekete geçirme (,nitiating structure) biçiminde iki ayr, boyutta toplayan Ohio Eyalet Üniversitesi çal, malar,n,n yan,nda, Rensis Likert'ın ba kanl, ,nda, lider verimlili inin; rol tan,m,, çal, ma grubuna yakla ,m, nezaretin yak,nl, ,, grup ili kisinin kalitesi ve üstlerin uygulad, , nezaretin türü olarak be boyutlu oldu unu savunan ve örgütlerin yönetim sistemlerinin, sistem 1 (istismarc, otokratik), sistem 2 (yard,msever otokratik), sistem 3 (dan, mal, yönetim) ve sistem 4 (kat,lmal, yönetim) oldu unu aç,klayan Michigan Eyalet Üniversitesi çal, malar, gösterilebilir. Michigan ara t,rmalar,n,n, Ohio ara t,rmalar,ndan ayr,lan en önemli yönü, lider davran, lar,n,n ki ilere dönük bir uçtan, üretime yönelen bir süreç olarak ele almas,d,r. Her ne kadar, Ohio ara t,rmalar,nda bu iki boyut olsa da, bunlar birbirlerinden ba ,ms,zd,rlar. Liderler, her ikisinde de ayn, anda ba ar,l, olabilirken, Michigan ara t,rma sonuçlar,na göre, liderler birinde en iyi ise, di erinde en kötü olmak durumundadır (Kark,n, 2004: 53).

Bu ara t,rmalar,n yan,nda Blake ve Mouton'ın öyönetim gözene indenö söz etmek yerinde olacakt,r. Bu kuram, Ohio ve Michigan ara t,rmalar,n,n sonuçlar,na dayan,larak geli tirilmi tir. Bu kuram, temel olarak iki faktöre dayanmaktadır. Üretime ve insana ilgi. Kuramc,lar, bu iki faktör ve lider aras,ndaki ili ki yi aç,klamak için 1' den 9'a kadar ölçe i olan bir diyagram kullanmakta ve 81 tip liderlik belirlemektedirler (Ar,kan 2001: 237, akt. Kark,n, 2004: 53): c,l,z lider (1,1), ehir kulübü liderli i (1,9), orta yolcu lider (5,5), göreve dönük lider (9,1) ve tak,m liderli i (9,9).

Blake ve Mouton'ın modelinde gösterilen liderlik tiplerinden birisi, istenilen düzeyde hem insana hem de i e yönelik maksimum ç,kt,y, alabilmektedir (9,9). Göreve dönük lider a ,r, ekilde i e yo unla arak çal, anlar, bir makine gibi alg,lamakta (9,1), di eri sadece insana yo unla makta (1,9), di eri orta yolu seçerken (5,5), di eri ise her iki boyutta da pasif kalmay, (1,1) benimsemektedir.

Bu noktada, Tannenbaum ve Schmidt'ın liderlik do rusu yakla ,m, da liderlik konusunda biraz daha aç,klay,c, olabilir. Bu iki kuramc,, liderlik tiplerini bir do ru (sürem ó continuum) üzerinde aç,klamaktadır. Do runun bir ucu a ,r, otoriterli i gösterirken, di er ucu a ,r, özgürlükçülü ü simgelemektedir (Tanenbaum ve Schmidt, 1973: 4616).

2.2.6.3. Durumsallık Yaklaşımları,

Durumsallık yaklaşımları, de i ik durum veya şartların de i ik liderlik tiplerini zorunlu kıldığını varsaymaktadır. Yani izleyicilere veya astlara nezaret etmede en iyi tek bir yol olmadıkça, farklı tarzların geçerli olduğu koşullar ve durumların mevcut bulunduğu kabul edilmiştir (Kouzes, 1995:151). Dolayısıyla, en iyi veya bir tek iyi liderlik tarzı olamaz. Liderler, içlerinde buldukları veya karşılaştıkları şartlar veya durumlar neyi gerektiriyorsa, öyle davranmak durumundadır. Aynı lider, bazen otoriter bazen de demokratik tavır takınabilir (Mohan, 2001: 75). Bu yüzden, liderlik kurumu bireylerin özellikleri veya davranışları yoluyla ortaya çıkmamakta, tamamen koşullar olarak belirlenmektedir. Liderin nasıl davranacağı, üzerinde etkili olan dört de i ken; a) liderin kişisel karakteristikleri, b) izleyicilerin kişisel karakteristikleri, c) grubun karakteristikleri, d) örgütün yapısal karakteristikleri olarak belirlenebilir (Hellriegel, Slocum, 1986:311).

1980'li yıllarla birlikte, liderlikle ilgili de i en ve geli en iki yeni e ilimden söz edilmektedir. Birinci e ilim, durumsallık yaklaşımını da belirttiği gibi, liderliği, başlıca bir de i ken olarak de i lde, başlıca bir de i ken olarak ele almayı sürdürmektedir. Diğeri ise, liderlik alanında önemli bir yeri olan özellikler yaklaşımını, durumsal bakış açısıyla ele almaya çalışmaktadır (Kouzes, 1995: 151).

Durumsallık yaklaşımları içerisinde, çalışmalarına davranışsal yaklaşım çerçevesinde başlamasına rağmen, araştırmalar, sonucunda, durumsallık yaklaşımını içerisinde de erlendirilen ölider etkililiği olarak adlandırılan yaklaşım, geli tiren ve lider davranışlarını, i e ve ili kiye yönelik olarak ikiye ayıran Fiedler, önemlidir. Ona göre, bir liderin davranışları, katıdır, kolay kolay de i tirilemez, o yüzden liderin davranışlarını, de i tirmeye çalışmak yerine örgütteki koşulları, liderin tarzına uygun hale getirmek daha faydalıdır.

Ayrıca, Ohio araştırmaları ve Blake-Mouton'un öyönetim gözene i ö ölçe inin, göreve ve ili kilere dönüklük boyutları, temel alıp, bunlara üçüncü boyut olan etkililiği ekleyen Reddin, üç boyutlu liderlik yaklaşımını geli tirmiştir. Reddin'in modelinde liderin ne yaptığı, de i l, sonuç olarak ortaya ne koydu u önemlidir.

Blanchard'ın öliderli in hayat e risi ö yaklaşımını da durumsallık yaklaşımını içerisinde belirtmek gerekmektedir. O da, Reddin gibi, görev ve ili ki boyutları, yanına bir diğ er boyut olan etkililiği eklemiştir. Başlıca, ve etkili liderlik noktalarında

ayr,ma gitmektedir. Liderlerin ba ar,l, olmalar,, yetkin olduklar, anlam,na gelmektedir (Kark,n, 2004:55).

House ve Mitchell, 70di y,llarda birbirlerinden habersiz olarak, benzer liderlik modelleri olu turmu lard,r. Daha sonra bu kuramlar, öyol-amaç kuram,ö ad, alt,nda birle tirilmi tir. Ortaya ç,kan model, temel olarak, motivasyona ili kin olan öbeklentiler kuram,ö ile ili kilidir ve bu kuram,n araçsall,k varsay,m,na dayan,r. Yani, faaliyetler bireyleri amaca götürecektir birer araçtır. Yol-amaç kuram,nda otoriter, destekleyici, kat,l,mc, ve ba ar, aray,c, lider olmak üzere dört liderlik tipi bulunmaktad,r (House ve Mitchell, 1982:229-230).

Wroom ve Yettonun önormatif durumsall,k yakla ,m,ö, örgütsel karar vermeye olan ilginin artmas, sonucunda ortaya ç,km, olan bir yakla ,md,r. Bu aç,dan, kuramc,lar, özgün karar verme için hangi düzeyde kat,l,m, gerektiren bir liderlik tarz,n,n daha etkin olaca ,n, incelemektedirler. Her ne kadar, Fiedler, her liderin yönlendirici veya kat,l,mc, tepkide bulunma tarzlar,ndan sadece birisine sahip olaca ,n, varsaysa da, Vroom ve Yetton, e itime liderlik anlam,nda önem vermekte ve insanlar,n ihtiyaç duyulan liderlik tarz,n, ö renebilece ini belirtmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 2386242).

2.2.6.4. Ça da Liderlik Yakla ,mlar,

1980di y,llarda ortaya ç,kan dönü ümle birlikte liderlik ara t,rmalar,, birçok farklı kuramsal aç,l,mlarla sonuçlanm, t,r. Modern yakla ,mlar olarak adlandır,lan bu bak, aç,lar, ile birlikte, karizmatik liderlik, dönü ümcü liderlik, etkile imci liderlik, vizyoner liderlik vb. gibi birçok kuramsal bak, aç,s,, yönetim literatürüne girmi tir. Bu bak, aç,lar,n,n temelinde, dönü üm, vizyon, güçlendirme, geli tirme ve sosyal sorumluluk gibi kavramlar bulunmaktad,r. Bu aç,l,mlarla birlikte, lider ve izleyenler aras,nda iki yönlü etkile im ve ileti im yolu aç,lmaktad,r (Klenke, 1996:75, akt., Kark,n, 2004: 56). Bu liderlik yakla ,mlar,ndan baz,lar,n, aç,klamak yerinde olacakt,r.

Karizmatik liderlik, yönetim alanyaz,n,nda gittikçe yayg,nl,k kazanan bir kavramdır (K,l,nç, 1996:67). Karizma, insanlar, kendine çekme yetene didir ve e itim yolu ile geli meye aç,kt,r (Maxwell, 1999: 15, akt., Kark,n, 2004:56). Karizmatik liderler, bask,nl,k, özgüven, inançlar, noktas,nda di erlerinden farklı,d,rlar ve izleyenlerin duygular, üzerinde önemli bir etkiye sahiptirler.

Sürdürümcü (transaksiyonel) ve dönü ümcü (transformasyonel) liderlik tipleri de, karizmatik liderlik tipi kadar, alanyaz,nda ve ara t,rmalarda yayg,n kabul görmektedir. Sürdürümcü liderlik, temelde geleneksel de erleri benimsemekte, geçmi e ve gelene e s,k, s,k,ya ba l,l,k göstermektedir. Bu liderlik tarz,n,n geleneksel anlamda yöneticilikle çok benzerlikleri söz konusudur. Hatta sürdürümcü liderlik tarz,n,n kamusal alanda daha yayg,n olarak bulundu u belirtilebilir. Halbuki temelleri Burns taraf,ndan at,lmas,na ra men, Bass taraf,ndan daha da geli tirilen dönü ümcü liderlik kuram,nda, as,l olan, örgütün geçmi i de il, bugünü ve gelece idir. Dönü ümcü liderler, örgütü de i en ko ullara haz,rlayarak ve rekabet olgusunu yerle tirme yoluyla örgütün yüzünü ileriye çevirmek durumundad,rlar. Özellikle 1980øden sonra, örgütleri de i im ve dönü üme zorlayan bir çok geli me ortaya ç,km, t,r (OøFoole, 1997 akt., Kark,n, 2004:56). Dolay,s,yla günümüzün örgütleri için geçerli olan yap,n,n dönü ümcü liderlikle mümkün olaca n, söyleyen yaz,larla kar ,la mak olas,d,r. Ayr,ca alanyaz,nda, dönü ümcü liderlikle karizmatik liderlik aras,ndaki benzerlik ve farkl,l, a de inen yaz,lar da bulunmaktad,r.

Dönü ümcü liderlik faktörleri aras,nda, ideal etki, sezgisel motivasyon, zihinsel uyar,m ve bireysel sayg, gösterilebilirken; sürdürümcü liderlik faktörleri olarak tesadüfi ödül ve istisnalarla yönetim gösterilebilir.

Bütün bu kuramsal aç,l,mlardan sonra, liderler için önerilen yeni roller, bir tak,m özellikler içermektedir. Kuramsal ve uygulama alanlar,nda ortaya ç,kan de i im ve dönü ümler, örgütleri, bu de i imin ve dönü ümün gerektirdi i biçimi almaya zorlamakta, uyum sa layamayan örgütlerin ac,mas,zca sistem d, ,na itilece ini göstermektedir. Yeni dönemde liderler, tasar,mc, olmal,, ö retici olmal,, payla ,lan bir vizyon in a etmeli, modeller olu turup bunlar, test etmeli, sistemlerini di er bireyler taraf,ndan da alg,lanacak formata ta ,mal,d,r. Yoksa, çok dinamik bir yap, sunan modern sonras, ortamlarda, klasik ve geleneksel örüntüler çok etkili olmamaktad,r (Kark,n, 2004:57).

2.2.6.4.1. Sürdürümcü (Transaksiyonel) Liderlik

Sürdürümcü liderli in moral de erleri, dürüstlük, do ruluk, sadakat, bütünlük ve sorumluluk olarak görülmektedir. Sürdürümcü liderlik vas,tas,yla, üyelerin haklar, ve ihtiyaçlar, dikkate al,n,r, liderle hilesiz ve aç,k bir ekilde anla ma yap,l,r. Sürdürümcü liderlik, yönetimden farkl, bir etkinliktir. Bu liderlik biçimi, insan de erleriyle

özde le meye önem vermektedir. Yönetimin kendisi ne bir moraldir ne de moral dü üklü üdür. Yönetim rasyonel karar verme, etkililik, verimlilik, düzenlilik ve gelece i kestirmeyle ilgilidir. Sürdürümcü olma, do ruluk, dürüstlük, güzellik, sorumluluk alma gibi yönetim de erlerine ba lı, , gerektirir. Çünkü bu de erler, insan ya am,nda var olan yönetimin yararland, , pragmatik de erlerdir. Sürdürümcü liderlik ki inin bireyselli i aramas, ve ba ,ms,z amaçlar,yla ilgilidir. Liderin gündemini, birey ve grup aras,nda uyum sa lama ve i birli i yapma olu turmaktadır (Starratt, 1995:109, akt.,Çelik, 2003:150).

Sürdürümcü liderler sürekli program geli tirme, yatay ve dikey ileti m sa lama, güçlü bir e güdüm olu turma, özel hedefler belirleme ve sorun çözmeye konusunda ciddi bir çaba gösterirler. Sürdürümcü liderlik, çat, man,n çözümleri, karar verme, personel geli tirme ve personelin ilerlemesini sa lama konusunda çok dikkatli bir rehberli i gerektirmektedir. Bu liderler, kurallar,n ve sürecin sürekli de i mesi kar ,s,nda, i görenlere e it de er veren bir yönetim yakla ,m,n, olu turmaya, sorunlara etkili çözümler bulmaya ve örnek bir davran, modeli olu turmaya çal ,rlar (Starratt, 1995:112, akt., Çelik, 2003:153).

Sürdürümcü lider görev bitirme ve i gören itaatini odak noktas, olarak almakta; i gören performans,n,, kat, bir ödül ve ceza sistemiyle ili kilendirmektedir. K,sacas, sürdürümcü lider, örgütün gündelik eylemleri üzerinde yo unla maktadır (Tracey ve Hinkin, 1994:.20, akt., Çelik, 2003:161).

Bu tip liderler, çal, anlar,n kurallara uygun hareket etmesi, performans gibi olumlu davran, lar, kar ,s,nda ödül; kurallara kar , gelme, dü ük performans gibi olumsuz davran, lar, kar ,s,nda ise ceza verme taraftar,d,rlar (Yavuz, 2007).

Sürdürümcü liderlerin astlar,ndan beklentileri ise genellikle mevcut sistem çerçevesinde ekillenmektedir. Bu durumun nedeni ise sürdürümcü liderlerin mevcut duruma ba lı,klar,n,n yüksek olmas, ve mevcut sistemler ile örgütlerini de i tirmekten çok güçlendirme e iliminde olmalar,d,r. Literatüre bak,ld, ,nda bu tip liderlerin farklı yönetim tarz, sergiledikleri görülmektedir: Ko ullu Ödüllendirme, Aktif Olarak stisnalarla Yönetim, Pasif Olarak stisnalarla Yönetim ve Tam Serbestlik (Laissez faire) Yönetim tarz,d,r (Zel, 2005).

öKo ullu Ödüllendirmedeö, yüksek performansa dayal, ödül verme, ba ar,lar, ödüllendirme sözkonusudur. Liderler yetkilerini üstün performans gösteren çal, anlar,

ödüllendirmek için kullanırlar. Burada ödüller parasal ya da statü verme biçimindedir. Çal, anlar kendilerinden beklenenler hakkında bilgi sahibidirler.

•Aktif Olarak stisnalarla Yönetimö yakla ,m,nda, liderler çal, anlar,n geçmi ten gelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli k,lmak üzere i yapt,rnak yolunu seçmi lerdir. in ba ,nda belli bir standart belirlenir ve bir problem olu ana kadar liderler herhangi bir müdahalede bulunmazlar. Burada hatalara odaklan,lmas, ve yapt,r,m uygulanmas, çal, anlar üzerinde gerilim yaratabilir.

•Pasif Olarak stisnalarla Yönetimö de ise, liderler hiçbir ekilde çal, anlar ile ilgilenmezler, ancak hedeflenen standartlara ula ,lamad, ,nda müdahale ederler. Bu ancak kendisini yönetme konusunda yeterli olan gruplar üzerinde etkin bir yönetim tarz,d,r.

•Tam Serbestlik Yönetim Tarz,önda ise, sorumluluklar, b,rakma ve karar vermekten kaç,nma sözkonusudur. Liderler çal, anlar,n hiçbir konuda yönlendirmez ve bilgilendirmezler. Çal, anlar,n performans,n gözlemlemezler ve sonuçlar üzerine odaklanmazlar. Sorunlar ortaya ç,kmad,kça, harekete geçmekten ve önlem almaktan kaç,n,rlar. Sürdürümcü liderler, geçmi teki olumlu ve yararlı, gelenekleri devam ettirme ve bunlar, gelecek nesillere aktarma konular,nda oldukça ba ar,l,d,rlar.

2.2.6.4.2. Dönü ümcü (Transformasyonel) Liderlik

Mc.Gregor Burns'un (1978) Liderlik adlı kitab,nda ilk defa dile getirilmi ; ancak bu yakla ,m, liderlik alan,ndaki etkisini 1990'l, y,llarda göstermeye ba lam, t,r. Dönü ümcü liderli in temel amac,, örgütsel dönü ümü gerçekle tirmektir. Dönü ümcü liderlikte çok hızlı, de i en çevreye uyum sa lamak büyük önem ta ,maktadır (Çelik, 2003:238).

Dönü ümcü liderlik kuram,nda, aslı olan örgütün geçmi i de il, bugünü ve gelece idir. Dönü ümcü liderler, örgütü de i en ko ullara haz,rlayarak ve rekabet olgusunu yerle tirme yoluyla örgütün yüzünü ileriye çevirmek durumundadırlar. Özellikle 1980'den sonra, örgütleri de i im ve dönü üme zorlayan bir çok geli menin ya and, , (O'Toole, 1997, akt., Kark,n, 2004:56) bir yönetsel yapıda dönü ümcü liderli in bu yönü daha da çok önem kazanm, t,r.

Dönü ümcü liderlik, örgütsel yapıda köklü dönü ümü amaçlamakla ve dönü üm üzerinde odaklanmakla birlikte lider davran, , boyutuna farklı, bir bak, aç,s, getirmi tir.

Bu liderlik tarzı, çok boyutlu bir liderlik davranışını gerektirmektedir. Dönümücü liderler düşünce ve eylemleriyle insanlar, yönlendirebilen ve insanlar için ortak bir gelecek çizebilen liderlerdir (Çelik, 2003:241).

Dönümücü liderler, astlarından bekledikleri rol ve görevleri açıkça belirleyerek onlara, bir vizyona yöneltme ve yönlendirmeye çalışırlar. Bu tip liderler, astlarından, yetenek ve becerileri üzerinde yoğunlaştıran, kendilerine olan güvenlerini arttırmaya ve bu şekilde beklenenin üzerinde performans elde etmeye odaklanırlar. Bu şekilde çalışarak, onlar da görevlerinin önemini daha iyi kavramakta ve bireysellikten ziyade örgüt çabalarına, üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Dolayısıyla, ortak bir kültürün oluşması ve yenilikçi hareketlere verilen önem, örgütün başarısını arttırmakta ve dönümücü liderlerin karizmasını etkilemektedir (Zel, 2005).

Dönümücü liderlerin uyguladıkları farklı yönetim tarzları vardır:

Özkarizma: izleyenlerine bir vizyon yaratıp, misyon oluşturarak, yarattığı gururla saygı ve güven kazanırlar.

ÖzTelkin Etme: Yüksek beklentilerini semboller aracılığıyla izleyenlerine iletirler, önemli amaçları basit şekillerde açıklayarak, takipçilerinden kapasiteleri üzerinde performans elde ederler.

Entelektüel Uyarı: Zeka, mantık ve dikkatli problem çözme yeteneklerini ödüllendirerek, izleyenlerini yaratıcı düşünmeye teşvik ederler.

Bireysel Destek: izleyenlerine bireysel ilgi göstererek, herkese eşit yaklaşım sergilerler. Personele hakkaniyete uygun ödül verme, her iş görene bireysel olarak teşekkür, manlık yapma, iş görenleri yetiştirme ve empati yetenekleri geliştirmektir.

Dönümücü liderliğin uygulama safhaları, olarak dört temel amaçları sayılabilir (Karkın, 2004:54):

1. Değişim ihtiyacının tesbit edilmesi.
2. Geçişin yönetilmesi.
3. Yeni bir vizyonun oluşturulması.
4. Değişimin kurumsallaştırılması.

Dönümücü liderin davranışları, dağdaki gibi belirlenmiştir (Çelik, 2003:161):

Dönümücü liderlerin birinci önemli davranışları, iş görenlerin vizyonla iletişimini sağlamaktır. İkinci davranış biçimi, iş görenlerin kendi vizyonuna bağlanması, güçlendirmektir. Üçüncü davranış biçimi, liderin iş görenlere saygı göstermesidir. Son

olarak, dönü ümcü liderler örgütsel özde le meyi sa larlar. görenler, lideri sözünde duran, kendini izleyenlerin beklentilerini kar ,layan, inan,l,r ve güvenilir biri olarak görmek isterler.

Dönü ümcü liderlerin özelliklerine bak,ld, ,nda ise, birinci ve belki de en önemli özelli in bir vizyon geli tirmek oldu u görülmektedir (Çelik, 2003:164). Dönü ümcü liderin ikinci önemli özelli i, insan ihtiyaçlar,n, önceden kestirmesidir. Liderler, kendini izleyenlerin deste ini kazanabilmek için, insan motivasyonunun karma ,k yap,s,n, tan,mal,d,rlar. Dönü ümcü liderlerin üçüncü bir özelli i, güçlü bir de erler setine sahip olmas,d,r. Bu liderler, bizzat kendi geli tirdikleri de erler sistemini bütünle tirir ve adalete uygun do rular haline getirebilirler (Carlson and Perrew, 1995:833, akt., Çelik, 2003:164). Transformasyonel liderli in, liderlik aç,s,ndan temel sonuçlar, da unlard,r (Çelik, 2003:240):

Dönü ümcü liderlik davran, ,n,n liderlik kuram,na getirdi i en önemli kazan,m dönü ümdür. Dönü ümcü liderler dönü üm yönelimlidir. Dönü ümcü liderlik davran, ,n,n önemli bir boyutu, vizyon geli tirmeye ilgilidir. Bir bak,ma dönü ümcü liderlik, vizyon geli tirme ve dolay,s,yla vizyoner liderli i de kapsayan bir liderlik biçimi olarak görülebilir. Dönü ümcü liderli in temel davran, boyutlar,, vizyon geli tirme, grup hedeflerinin kabulünü güçlendirme, bireysel destek sa lama, entelektüel uyar,m, davran, modeli olu turma ve yüksek performans beklentisi olarak görülebilir. Dönü ümcü liderlik kuram,, liderleri dönü üm yönelimli dü ünmeye zorlamaktad,r. Çünkü gelece in dünyas,nda statükocu bir liderlik davran, , etkili olmayacakt,r. Risk üstlenebilen ve dönü ümü sürükleyebilen liderler ba ar,l, olabilecektir

Dönü ümcü liderlik kuram,, de i im kültürünün önemini ortaya ç,karmaktad,r. De i imin olabilmesi için uygun bir örgüt kültürünün olmas, gerekir. De i im kültürünü olu turan ve yöneten ki i dönü ümcü liderdir. Dönü ümcü liderlik kuram,, özellik kuram,n,n ça da bir yorumudur. Dönü ümcü liderlik bazen karizmatik liderlikle e anlamda kullan,lm, , bazen de karizmatik liderlikten oldukça farklı bir liderlik biçimi oldu u ileri sürülmü tür. Dönü ümcü liderlik kuram,, örgüt, lider ve çevre ili kilerine oldukça önem vermektedir. Bu liderlikte örgütün iç çevresi oldu u kadar, d, çevresi de ele al,nmaya çal, ,lm, t,r. Liderin örgütün dönü üm ihtiyac,n, kar ,layabilmesi için, d, çevredeki de i imi çok iyi izlemesi gerekir.

Bu liderlik kuramı, lider etkililiğini, liderin başarılı bir dönüşüm gerçekleştirilmesine bağlamaktadır. Etkili dönüşümcü lider, dönüşümü başlatan, yöneten ve kurumsallaştıran liderdir. Dönüşümcü liderliğin bir diğer önemli boyutu ökarizmatik liderliğin de bünyesinde barındırıyor olmasıdır. Bu tip liderlerin başarısının odak noktası, bir karizmaya sahip olmalarıdır (Çelik, 2003:154). Karizmatik liderlik, yönetim literatüründe gittikçe yaygınlaşarak kazanan bir kavramdır (Kılınç, 1996:67). Karizma insanlar, kendine çekme yeteneğidir ve eğitim yolu ile gelişmeye açılır (Maxwell, 1999:15, akt., Karkın, 2004:56). Karizmatik liderler, baskın, özgüven, inançlar, noktada diğerlerinden farklıdır ve izleyenlerin duygular, üzerinde önemli bir etkiye sahiptirler.

Karizmatik liderler yüksek bir güce ve etkiye sahiptir. Görenler karizmatik liderin kişiliğiyle özdeşleşirler ve yüksek düzeyde bir güven duyarlar. Karizmatik liderler, diğer insanların fikirlerini canlandırır ve onlara ilham verirler. Bu liderler başarmak için büyük çaba gösterirler. Geleneksel bakış açısına sahip olan bazı kişilere göre karizma, liderlerin sahip olduğu en yüksek özellik ya da yüksek bir yönetim gücü olarak algılanmıştır. Ancak araştırma bulguları, karizmanın eski bir düğünceden çok, genel bir özellik olduğunu ve örgütün daha alt kademelerinde bulunan kişilerin de bu özelliği taşıyabileceğini göstermektedir (Dubinsky ve diğeri, 1995, akt., Çelik 2003:163). Öte yandan, dönüşümcü liderliğin gerçek anlamda bir karizmatik liderlik olmadığını, buna karşın karizmatik liderliğin bazı özelliklerini taşıdığı, sonucuna varılmıştır. Bu sonuç şöyle yorumlanabilir: Herkes karizmatik lider olamaz. Ancak insanlar, dönüşüm transformasyonel olma olasılığı, karizmatik lider olmaya göre daha yüksektir (Çelik, 2003:241). Dönüşümcü ve Sürdürümcü liderlerin özellikleri aşağıdaki tabloda karşılaştırılabilir, olarak verilmiştir:

Tablo 3. Sürdürücü ve Dönü ümcü Liderlik

	Sürüdürücü	Dönü ümcü
Zaman yönelimi	Kısa, bugün	Uzun gelecek
E güdümler mekanizması,	Kurallar ve yönergeler	Hedef ve de er birli i
İletim	Dikey, yukarıdan aşağıya	Çok yönelimli
Odaklanma	Finansal hedefler	Mü teri (iç ve dış)
Ödül sistemi	Örgütsel, d, sal	Kişisel, içsel
Güç kaynağı,	Makam	zleyenler
Karar verme	Merkezile tirilmi	Katılımsal, lanma,
İlgilenen	Mal yerine konma	Geli tirilebilir kaynak
İtaat	Emir	Rasyonel açıklama
De ğerime ili kin tutum	Kaçınma, direnme, statüko	Kaçınmama, benimseme
Yönlendirme	Kazanç	Vizyon ve de erler
Denetim	A d, uyum	Özdenetim
Bakış açısı,	çsel	D, sal
Görev tasarımı,	Bölümlendirilmi, bireysel	Zenginle tirilmi grupsal

Kaynak: Tichy ve Devanna, 1986.

2.3. E itim Yönetimi

E itim yönetimi, yönetim biliminin kuramsal temellerinin e itime uygulanmasıdır. E itim sisteminin amacı, gerçekleştirilebilmek için, e itim örgütlerinde yer alan insan gücü, sermaye, zaman, malzeme ve yer unsurları, daha verimli, daha ekonomik ve daha iyi bir biçimde kullanılabilmesi anlamına gelir. E itim yönetimi, e itim alanına ili kin politika, karar ve amaçlar, gerçekleştirilmesiyle ilgilenir (Çetin ve Yalçın, 2002:49). E itim yöneticileri bunu yaparken, e itim örgütlerindeki insan ve madde kaynakları, koordine etmek, karar vermek, grup çalışmaları, yönlendirmek için yukarıda sözü edilen genel yönetimin kuram, ilke, teknik ve yöntemlerinden yararlanırlar (Kaya, 1984). Bundan dolayı, e itim yönetimi, genel yönetimin e itim alanına uygulanması olarak algılanmaktadır.

Bununla birlikte bir uzmanlık alanı olan e itim yönetimi, amaç ve seviye açısından, devlet ve kamu yönetiminden ayrılmaları, farklılıklar gösterir. E itim yönetimini diğer kurumların yönetiminden farklı kılan e itimin kendine özgünlüğüdür. E itim yönetimini özgün yapan toplumsal bir kurum olan e itimin özgünlüğüdür. E itimin yönünü tüm toplumsal kurumlar belirler. E itim kurumları, etkili bir şekilde

gerçekle tirmesi, toplumun tüm i levlerinin ve sorunlar,n,n e itimsel yönünü dikkate alması, ile olanaklıdır.

Toplumsal kurumlar,n ço unlu u e itim kurumlar,na k,yasla daha ivedi hizmet i levine sahiptir. Büyük ölçüde öburada ve imdiö niteli indeki hizmetleri sunarlar. Halbuki e itim uzun dönemli amaçlara yönelir. Bu amaçlar, insan, ya amdaki tüm sorunlar, gö üsleyebilmek için gerekli bilgi ve beceri ile donatmak, onu kendisi yapmakt,r (Ayd,n, 2000:170).

Ba ka bir aç,dan e itim yönetimi, e itim kurumlar,n, belirlenen amaçlara ula t,rmak üzere, bu kurumlara insan ve madde kaynaklar,n, sa layarak, etkili bir biçimde kullanmak suretiyle, belirlenen politikalar, ve al,nan kararlar, uygulamakt,r (Taymaz, 1985). E itim yönetimi bilimi, yönetim biliminin yukar,da bahsedilen özelliklerini dikkate alarak, e itim örgütlerinin en verimli bir biçimde yönetilmesi için gerekli bilgileri sa layarak, bu amaçla yeni teoriler geli tirir, ilkeler ve yöntemler olu turur.

Alanyaz,nda e itim yönetimi ve okul yönetimi ifadeleri bazen birbiri yerine kullan,lmaktad,r. Bunlardan e itim yönetimi, okul yönetimine göre daha kapsamlı, bir ifade olup bir insan bilimi olarak yar,m yüzy,l, geride b,rakan, sosyal bilimlerdeki di er geli melerden etkilenen disiplinler aras, bir çal, ma alan,d,r. Okul yönetimi ise e itim yönetiminin bir alt uygulama alan, olarak okulun yönetimini kapsamaktad,r (i man ve Turan, 2004:99).

2.3.1. Kamu Yönetimi ve E itim Yönetimi Aras,ndaki li ki

E itimin niteli i, e itim ile di er toplumsal ve kamusal kurumlar aras,ndaki içten ve sürekli bir dayan, ma ve i birli ini öngörmektedir. Bu bir i levsel zorunluluktur ve e itim yönetimine özgünlük kazand,rmaktad,r (Ayd,n 2000:170).

öE itim Yönetimiönin teorik temelini olu turan öe itimö olgusu, birçok ülkede e itim sisteminde ve hukuki düzenlemelerde kamusal bir hizmet, anayasal bir hak olarak vurgulanm, t,r. Yani e itim bir kamu hizmeti olmas, yönüyle kamu yönetiminin ilgi alan,n,na girmektedir. Kamu yönetiminde temel amaç ise, devletin vatandaşlar,na sunmakla yükümlü oldu u temel kamusal hizmetlerin en verimli ve en etkin bir ekilde sunulması, yan,nda, tüm bireylerin bu hizmetlerden adil, e it bir ekilde yararlanmas,n, sa lamakt,r.

T.C. Anayasası, da 42. maddesinde eğitim ve öğretim hakkını düzenlemiştir. Bu maddede özet olarak; kimsenin eğitim ve öğretim haklarından yoksun bırakılamayacağı; eğitimin çağdaş ve eğitim esaslarına göre, devletin gözetim ve denetimi altında yapılacağı; eğitimin devlet okullarında parasız olduğu; devletin maddi imkanlardan yoksun bırakılan öğrencilerin, öğretimlerini sürdürebilmeleri amacıyla burslar ve bursla eşit yollarla gerekli yardımlar yapılacağı; devletin durumları sebebiyle özel eğitime ihtiyacı olanları topluma yararlı kılacak tedbirleri alacağı belirtilmiştir (T.C. Anayasası,1982).

Burada vurgulanan temel noktalardan da anlaşılabilir gibi, eğitime ilişkin birçok görev devlete yani kamuya bırakılmıştır. Her ne kadar toplumsal bir kurum olan eğitimin özgünlüğü itibarıyla kamu yönetiminden ayrılmıştır, (Özan, 2003:12) belirtilse de; kamusal niteliği taşıyan eğitim hizmetlerinin kamu kaynakları ve Türkiye gibi ülkelerde yaygın olarak kamu kurumları, kamu görevlileri tarafından yürütülüyor olması, kamu yönetimi ile zorunlu bir ilişkiyi geçerli kılmıştır, görülmektedir. Eğitim yönetimi, kapsamlı bir ifade olup, kamu yönetiminin belki de bir alt uygulama alanı olarak, kamusal bir hizmet üreten okulun yönetimini de kapsamaktadır.

Bir kamu hizmeti olan eğitimin etkin ve verimli bir biçimde bireylere ulaştırılması en başta kamu yönetimi ve eğitim yönetiminin görevi olduğuna göre; bu hizmetin kamu gözetimi ve denetimine tabi kurumlar tarafından yürütülmesi gerekir. Bu eğitim kurumları da okullardır. Okul, toplumsal ve kamusal bir kurum olan eğitimin formal örgütüdür (Aydın 2000:169).

Toplumda okul, çatı altında herkesin tam ortasında bulunur. Toplumsal bir kurum olan okulda, farklı değerlere sahip bireyler, kasıtlı olarak bir araya getirilir ve her bireye kendi değer yargıları, inançları, duruşları, netleştirme, bütünleştirme ve gerekçelendirme fırsatı ve olanağı sağlanır. Hazırlanan uygun öğrenme koşulları ile bir yandan bireysel değerlerin rafine edilmesine çalışılırken, öte yandan, ortak değerler etrafında bireylerin bütünleşmeleri sağlanır. Ortak değerler vurgulanır ve netleştirilir.

Bireyin kişilik hakları ile toplumsal beklentiler arasında mutlaka bulunması, gereken duyarlı dengeyi sağlayarak bir yandan dikkatli ve baskınsız yargılanması, insanlar yetiştirilirken, öte yandan ortak değerler etrafında ulusal bütünleşmenin gerçekleştirilmesine çalışılır (Aydın, 2000:170). Bu nedenle eğitim hizmetlerinin kamunun gözetiminde, denetiminde ve desteği ile yürütülmesinde zorunluluk olduğu bir gerçektir.

E itim kurumlar,n,n örgütlenmesinde ya da, farklı, e ilim ve beklentilere sahip toplumsal güçlerin ortasında bulunan e itim yöneticilerinin görev alanlarına ilişkin görevlerinin yürütümünde; ö kamu yönetiminde vurgulanan kimi değerler ile kavramlar,n kullanılması, da gerekmektedir. E itim kurumlar,nda, kamu yönetiminde öliyakatö, ö kariyerö ,ö başarıö, ö etkinlikö, ö verimlilikö, öi gören morali ve i doyumuö gibi temel kavramlar,n yanı sıra bu kavramlara dayanak oluşturacak ö görev tanımlarö, ö hizmet içi e itimö, ö görevba , e itimö, ö s,navö, ö de erlendirme ilkeleriö, ö de erlendirme ölçüt ve göstergeleri ile standartlar,n,n personele önceden bildirmesiö; öi alanlar,n,n yapılması, ve de erlendirmenin i plan,nda belirtilen ölçüt ve standartlarda belirlenen hedef ve amaçlar, gerçekte tirme durumu esas alınarak nesnel olarak yapılması, gerekmektedir (MEB 2001, 2007) .

E itim yönetimi, aynı zamanda sosyal bilimlerdeki diğer gelişmelerden de etkilenen disiplinlerarası bir çalışma alanıdır. Bu yönüyle e itim yönetimi, kamu yönetimi ve diğer örgütlerin yönetimleri ile ortak yönleri de sahiptir. Bu nedenle, diğer kurumlarda yapılan araştırmaların bulguları, e itim yönetimi için de ,k tutucu olmaktadır (Aydın, 2000:174). Bu da e itim yönetimi ile öteki kurumların yönetimleri arasında pek çok benzerlik olduğunu göstermektedir. Gerçekte özel ve kamusal her türlü örgütte yönetimin karışık, karmaşık olduğu bazı önemli görevler vardır. Her tür örgütte yönetimin yapmak zorunda olduğu bu ortak görevler şöyle özetlenebilir (Kaya,1984:37)

1. Örgüt amaçları,n gerçekte tirmek,
2. Bu amaçlar, gerçekte tirmede öteki insanlar,n inisiyatif ve yaratıcılıklar,n ortaya çıkarak kullanmak,
3. Öteki insanlar, (personeli) mutlu etmek, morallerini yükseltmek,
4. Örgütü, gelişme için bir de i me (yenile me) ortamına sokmak,
5. Lider ya da liderler seçmek ve yeti tirmek için yöntem geli tirmek,
6. Grubun her üyesi tarafından oynanacak rolleri belirlemek için yöntem geli tirmek (Lazarsfeld, 1963: 3-4).

E itim yönetimi, kamu yönetiminin özel bir alanı olarak düşünülebilir. Gerçekte, e itim faaliyetleri özel sektöre bırakıldığında, durumlarda bile, devletin gözetim ve denetimi ile sağlanmaktadır, için bir kamu görevidir (Kaya, 1984:37). E itim örgütleri, temsili siyasal organlar tarafından saptanmış olan e itim politikaları, çerçevesinde e itim ve ö retim faaliyetlerinde bulunurlar. E itim yönetimi, devletin e itim politikaları,n ve

yetkili organlar, n bu politikalar do rultusunda saptad, , genel ve özel e itim amaçlar, n, gerçekte tirmekle yükümlüdür.

Gerçekten de; e itim yönetiminin temel amac,, ilgili oldu u e itim örgütünü e itim politikalar, ve örgütün amaçlar, do rultusunda ya atmak, etkili bir biçimde i ler durumda tutmakt,r. Ba ka bir deyi le, e itim yönetimi, e itim alan, na ili kin politika, karar ve amaçlar, n gerçekte tirilmesiyle ilgilenir. Bunu yaparken; e itim yöneticileri de insan ve madde kaynaklar, n, e güdülemek, karar vermek, grup çabalar, n, yönlendirmek için genel yönetimin yan, nda kamu yönetiminin de kuram, ilke, teknik ve yöntemlerinden yararlan,r. Bu yüzden, e itim yönetimini kamu yönetiminin e itim alan, nda uygulanmas, olarak tan, mlayanlar da vard,r (Bursal, o lu, 1976:6).

Downey (1963)ø inde belirtti i gibi, her türlü yönetimde baz, süreçler yer almakta, belirli baz, görevler yap, lmakta, de i ik güçler i e kar, makta ve tipik beceriler gerekmektedir. Özet olarak e itim yönetimi ile öteki yönetimler aras, nda pek çok benzerlikler vard,r. Bunun da ötesinde e itim yönetimindeki baz, geli meler genellikle, kamu yönetimi ve genel yönetimdeki geli meleri izlemi ; ba ka bir deyi le e itim yönetimi bu alanlardaki geli melerden büyük ölçüde etkilenmi tir (Taymaz, 1995:15). Böylelikle e itim yönetimi, genel yönetimden ve kamu yönetiminden gelen kavramlar, kuramlar, ilke ve yöntemlerle zenginle mi , yönetim bilimciler zaman zaman e itim yönetimi bilimi ile ilgilenmi lerdir. Örne in; ünlü kamu yönetimi bilimcisi Waldo (1968:20) bu konuda öyle yaz,yor : öKamu yönetiminin, e itim politikas, n, n geli tirilmesi ile yak, ndan ilgilenmesini beklemek do ald,r. Ba ka bir neden olmasa bile, ço umuz e itim kurumlar, nda bulunmu olmam, z nedeniyle giderek e itimle daha çok ilgileniyoruz. Gerçekte; genel kamu yönetimiyle önemli ili kileri olmaks, z, n ba , ms, z bir e itim yönetimi alan, geli mi tir. Bununla birlikte; ikisinin de pekçok kavram, ayn, kaynaktan gelmekte ve sorunlar, n çözümünde benzer sonuçlara varmaktad, rlar. Bu duruma nas, l gelindi ini ya da geçmi teki ilgisizli in nas, l savunuldu unu inceleyecek de ilim; fakat bir uyar, da bulunaca , m: e itimle aktif olarak ilgilenmemek hepimiz için anlams, z ve tehlikelidir. E er ya amak, mutlu olmak ve köklü ulusal sorunlar, çözmek zorunda isek; e itim alan, na yönetim kavram, yla ak, ll, ve etkili katk, larda bulunmal, y, z. E itim yönetimi önemli ara t, rmalar, n ve yeni kuramlar, n gittikçe geli en kayna , ve merkezi durumuna geliyor. Ayn, zamanda e itim yönetimi sadece eylem ve fikirlerin de il, fakat giderek paran, n da bol oldu u bir alan haline geliyor.ö

Do al olarak; kamu yönetiminde oldu u gibi, e itim yönetiminde de çe itli disiplinlerden gelen etkilerle farklı, görü ler, dü ünçe okullar, da ortaya ç,km, t,r. Ki isel geli me ve toplumsal de i me aç,s,ndan son derece önemli olan e itim i leri devlet taraf,ndan (kamu) düzenlenmek zorundadır (Kaya, 1984:8). Çünkü bir kamu hizmeti olan e itim; yalnızca ondan do rudan do ruya yararlanan ki iyi de il, ayn, zamanda bütün toplumu ilgilendirmektedir.

Hem kalk,nm, , hem de geri kalm, ülkelerde, e itimin bir devlet i i haline geli i onun topluma bu etkisinden dolayı,d,r. Böylece; e itim hükümetler taraf,ndan yalnızca toplumda dirlik ve düzeni, ki isel geli meyi sa lamak için de il, ayn, zamanda, toplumun ekonomik büyümesini sa lamak için de ba vurulan önemli bir araç,t,r. Öyleyse; e itim i lerinin, kendinden beklenen i görüleri ba ar,yla gerçekle tirebilmesi için, siyasal, toplumsal, ve ekonomik aç,dan ülke ç,karlar,na uygun olarak düzenlenmesi gerekir.

E itim sürecinin çe itli boyutlar, vard,r: Politikalar ve amaçlar saptamak, e itim planlar, yapmak, ö retim programlar, geli tirmek, bilgi aktarmak, beceri kazandı,rnak, ö renci, ö retmen ve personeli de erlendirmek, rehberlik ve dan, ma hizmetleri sunmak, e itim teknolojisi geli tirmek ve kullanmak, e itim sisteminin merkez ve ta ra örgütlerini, okullar, yönetmek bu boyutlar,n baz,lar,d,r.

Devletin gözetim ve denetimi alt,nda sunulan daha yayg,n ve daha nitelikli e itim hizmetleri, daha olumlu bir ekonomik kalk,nmaya, bu da toplumsal ve siyasal geli meye (demokrasinin güçlenmesine) yol açar (Kaya, 1984:9).

2.4. E itim Liderli i

E itim kurumlar,nda gün geçtikçe belirginle en de i ime ihtiyaç hissi, bu kurumlarda görev alanlar,n yönetim ve e itim rollerinde meydana getirecekleri de i imlerle mümkün olabilecektir. Bu aç,dan bak,ld, ,nda e itim sektörünün e itim liderli i (yöneticili i) alan,nda kaliteli ve yüksek de i im h,z,na ula abilmesi, yeni sorunlar, geçmi tekilerden farklı yöntemlerle çözecek e itim ve e itim yöneticilerini gerektirecektir ve bir anlamda zorunlu k,lacaktır (Aç,kal,n, 1995).

21.yüzy,la yak, ,r e itim ortamlar,n,n yarat,lmaz,nda ve ya at,lmaz,nda etkin rol oynayacak olan e itim yöneticilerinden beklenen ki isel ve mesleki rollerinin neler olaca , ön plana ç,kmaktadır. Art,k günümüzde e itim yöneticilerinin mevcudu

koruyan ki iler olmalar,n,n yeterli olmayaca , aç,k-seçik olarak bilinmekte ve kabul edilmektedir.

E itim yöneticisini de i meye zorlayan önemli bir faktör, genel olarak yönetim, özel olarak ise e itim yönetimi alan,ndaki geli melerdir. Yönetim alan,ndaki kuramsal geli melerin her biri insana farklı aç,lardan bakm, t,r. Yönetim yakla ,mlar,n,n insana yönelik bak, aç,s, tarihsel süreç içerisinde önemli bir de i im göstermi tir (Çelik, 2003:4).

Geli mi ülkelerin e itim yöneticisi yeti tirme politikas,, klasik yöneticilik rollerini geli tirmeden daha çok, e itimsel liderlik üzerinde yo unla m, t,r. E itim yöneticisi yeti tirme programlar,, ülkeler aras,nda farklı,klar göstermekle birlikte, son y,llar,n yeti tirme programlar,nda e itim yöneticisi yeti tirme yerine, e itim liderlerinin yeti tirilmesi anlay, , ön plana ç,km, t,r. E itim yönetimi ara t,rmalar,nda e itim liderlerinin yeti tirilmesi, e itimsel reform projelerinin temel hedeflerinden biri olarak belirlenmi tir (Çelik, 2003:3).

E itim kurumlar, ile ilgili çok de i ik örgüt modellerinden ve de örgütsel metaforlar,ndan bahsedilebilir. E itim kurumlar,, e itim hizmeti üreten örgütlerdir. Geleneksel yönetim anlay, ,na göre e itim kurumlar, (okullar) bürokratik kurumlar olarak görülmektedir. Getzels ve Guba e itim kurumlar,n, sosyal bir sistem olarak incelemi lerdir (Ayd,n, 2000). Getzels ve Guba sosyal bir sistem olarak e itim kurumlar,n,n birey ve kurum boyutundan olu tu unu ileri sürmü lerdir. Günümüzün e itim kurumlar, kat, bürokratik yap,dan kurtulmak zorundadır. Dünyadaki geli meler dikkate al,nd, , zaman toplum biçimi, e itim kurumlar,n,n yap,s, ve e itim liderlerinin rolleri aras,nda öyle bir ili ki kurulabilir: Günümüzün toplum biçimi bilgi toplumu olarak tan,mılanmaktadır. Toplum biçimi nas,l bir e itim modeli istemektedir? Bu e itim modelini yönetecek e itim liderinin rolü ne olmalı,d,r?

Bilgi toplumu bilgiyi i leyen ve yöneten, sürekli ö renen ve e iticilerin akl,n, yöneten bir e itim modeli istemektedir. Bu e itim modelini i letecek yönetici davran, , ise e itimsel liderlik rolü üzerinde odaklanm, t,r. Ku kusuz e itim liderinin yeti me ihtiyac,, de i en e itim yap,s,na göre ekillenecektir. Ö renen e itim kurumu, bürokratik e itim kurumundan farklı olarak e itim liderinden yeni roller beklemektedir. Eli sopal, yönetici yerine, sürekli ö renen bir lider davran, , beklenmektedir. Geleneksel e itim modeline göre, e itim lideri e itim kurumunun yap,s,n, korumaya

çal, rken, ça da e itim modeline göre e itim kurumunun yap,s,n, de i tirmeye çal, maktad,r.

Tarihsel süreç içinde e itim liderlerinin yeti tirilmesinde bilgi kayna , ne olmal,d,r sorusu tart, ma konusu olmu tur. Günümüzde de bu tart, ma devam etmektedir. E itim liderlerinin yeti tirilmesinde teknik bilgi ile uygulamal, bilgi aras,ndaki gerilim giderilememi tir. E itim yönetimi eklektik ve geni kapsaml, bir bilimdir. E itim bilimleri, çocuk psikolojisi, hukuk, finans, örgütsel yönetimine katkı getirdi i bilinmektedir. E itim yönetiminin geni bir alan, kapsamas,, t,p ve hukuk mesle inde oldu u gibi, karma ,k olan teorik ve uygulama konular, aras,ndaki bütünlü ün e itim yönetimi alan,nda da sa lanmas, gereklili ini zorunlu k,lmaktad,r (Frosyth and Murphy, 1999).

2.4.1. E itim Liderli inin Önemi

Bir toplumda e itim asla statik bir yap,da olamaz. Dü ünceler, stratejiler ve inançlar sürekli olarak de i mektedir. E itim lideri, de i en toplum yap,s,na uyum sa lamak zorundad,r. Toplumun beklentilerini kar ,layamayan bir e itim kurumunun etkili olmas, mümkün de ildir. Ancak e itimsel liderlik ile toplumsal de i me beklentileri kar ,lanabilir.

Tetenbaum ve Mulkeen (1986), etkili e itim liderli ini gerektiren temel nedenleri öyle s,ralamaktad,r :

1. 21.yüzy,l bilgiye dayal, bir yüzy,l olacakt,r.
2. Bu yüzy,l giderek artan bir bilgi ak, ,na sahne olacakt,r.
3. çinde bulundu umuz yüzy,l h,zl, ve s,n,rs,z de i ikliklere sahne olacakt,r.
4. Yeni yüzy,l örgütlerin, kurumlar,n ve sistemlerin yerinden yönetim a ,rl,kl, bir nitelik kazand,klar, yüzy,l olacakt,r. Bu yüzy,l insan merkezli olacakt,r.
5. 21.yüzy,lda demografik de i iklikler görülecektir.

Bu yüzy,l,n önceki dönemlere göre sahip oldu u bu özellikler, e itim liderli inin önemini vurgulamakta, onlara yeni roller ve sorumluluklar yüklemektedir.

Smith ve Andrew de (1989) e itim liderli i davran, lar, olarak unlar, belirlemi tir:

1. Program ve ö retimdeki öncelikli konular, belirleme.
2. E itim hedeflerinin gerçeikle tirilmesine kendini adama.
3. E itim kurumlar,n,n amaçlar,n, gerçeikle tirebilmesi için gerekli kaynaklar, sa lama ve kullanma yeterlili ine sahip olma.

4. Çal, anlar, ö renciler, veliler ve toplumun beklentilerini kar ,layacak olumlu bir iklim olu turma.
5. Do rudan ö retim politikas,n, geli tirici bir lider olarak unlar, yapmal,d,r:
 - a. Çal, anlarla ileti im kurma,
 - b. Personel geli tirme etkinliklerine kat,lma ve bu etkinlikleri destekleme,
 - c. Yeni e itim stratejilerinin kullan,lmas,n, özendirme,
 - d. De i ik e itim materyalleri sa lama.
6. Sürekli olarak ö rencileri ba ar,lar,n, art,rma yönünde geli tirmeyi sa lama.
7. Uzun vadede e itim amaçlar,na uygun olarak aç,k bir vizyon geli tirme, örgütsel amaçlarla özde le ti ini çal, anlara yans,tma ve amaçlara ula ma ba ar,s,n, gösterme.
8. E itim kurumunun karar alma sürecinde gruplar,n ve ilgili birimlerin görü lerini alma.
9. Etkili materyal sa lama ve kullanma, e itimcilerin akademik ba ar,lar,n, art,rmak için onlara zaman ay,rma ve gerekli deste i sa lama.
10. K,t bir kaynak olarak zaman, etkili bir ekilde yönetme ve e itim sürecini bozucu faktörleri en aza indirerek, düzen ve disiplin olu turma.

Yap,lan ara t,rmalarda e itim üzerinde rol oynayan önemli faktörlerden birinin güçlü bir e itim liderli i oldu u belirlenmi tir (Çelik, 2003:40). E itim liderlerinin etkili e itim üzerindeki rolü noktas,nda, alan uzmanlar,n,n fikir birli i içinde oldu u görülmektedir (Woods, 2000:1; Leithwood ve Jantzi, 1999: 697; Usdan, 2000: 10).

E itim liderlerinin farklı,, de i ken ve meydan okumay, gerektiren bir çevrede, sürekli ö renme ve geli meye odakla an, i birli i ve payla ,ma dayal, etkili örgüt yönetimini gerçekle tirebilmeleri için liderlik bilgi ve becerisine gereksinimleri vard,r. Ancak ço u kez e itim liderlerinin etkili yönetim için gerekli bilgi ve beceriyle donan,k olmad,klar, görülmektedir (Özmen, 2003:131). Bu bak,mdan, e itim liderlerinin, yöneticili in ayr,nt,lar,n, bilenler olarak yeti tirilmesinde zorunluluk bulunmaktad,r. Çünkü, insanlar do u tan iyi bir lider olarak yarat,lmazlar, yönetim sanat, ve bilimi ancak ö renme ile kazan,lr.

2.5. Mülki dare Sistemi ve Mülki dare Amirli i

Mülki dare Sistemi ya da di er bir deyimle mülki idare amirli i, merkeziyetçi Osmanl, yönetiminin gelenekleriyle de ba da t,r,lan Frans,z yönetim biçiminin bir uyarlaması, olarak, yüzy,l, a k,n bir süredir ta ra sistemine hakim olmu tur (Çoker, 1993:473).

Mülki idare amirli i (il-valilik) sisteminin ilk uygulaması, Frans,z sisteminden adapte edilen Tuna Vilayeti Nizamnamesi'nin ba ar,l, sonuç vermesi üzerine 1864 y,l,nda düzenlenen Vilayet Nizamnamesi ile yapılm, t,r. Bugünkü sistemin temelinde, sonradan baz, ufak de i iklikler yapılmakla birlikte 1864 tarihli Vilayet Nizamnamesi bulunmaktadır. Bu durumda Türkiye'de mülki idare amirli i sisteminin 144 y,ll,k bir geçmi i oldu u anlaşılmaktadır.

Bu sisteme göre, ülke yönetsel bakımdan ööl ad, verilen bölümlere ayrılr. illerin ba nda, merkeze ait bulunan bir takım yetkileri merkez ad,na kullanan, merkezi yönetimin tümünü temsil eden ve tümüne kar , sorumlu olan bir yönetici bulunur ve iller bu yöneticiler tarafından yönetilir (Payaslıo lu, 1966:12). Mülki idare amirli i denildi inde toplumsal saygınl, , yüksek, devletçi bir misyona sahip bir yöneticilik u ra , aklı gelmektedir. Mülki idare amirli i mesle i, sahip oldu u özellikler nedeniyle kendine özgü bir meslek alan, olarak nitelendirilebilir. Bu mesle in zorluklar, ve üyelerine yükledi i a ,r sorumluluklar, dolayısıyla da üyelerinin di er meslek üyelerinden farklı olmasının, gerekli k,lan ayrılc, özellikleri vardır (Ceylan, 1977:38). Mülki idare mesle inin zorluklar, ile üyelerine yükledi i a ,r sorumluluklar a a ,da oldu u gibi s,ralanabilir (Özgökçeler, 1977:101):

- Üniversite e itimi sonrası, 3 y,l süren adaylık e itiminin de dahil oldu u uzun ve zor bir e itim sürecine tabidirler.
- Buldukları, çevrede üst derecede genel idare kurulları, n,n ba , ve sorumlu liderleridir.
- Bu halleri ile tüm kamu hizmetlerinin koordinatörü, denetleyicisi ve de erlendiricisi durumundadırlar. Devlet ve hükümeti temsil etmeleri nedeniyle gerek resmi gerekse özel ya antları, boyunca bu sıfatları, n,n maddi ve manevi yük ve sorumlulu unu ta rlar. Memur mesaisine ba l, olmaksızın çal ,rlar ve hafta tatili, resmi tatiller de dahil olmak üzere 24 saat bu çal manın sorumlulu u içerisindedirler.

- Kamu düzeninin ve güvenliğinin korunmasında, birinci derecede görevlidirler ve sorumludurlar.
- Doğal afetlerde ilk anda yardım koar ve afet sonrasında açılan yaralar, sarar ve bunun manevi yükünü taşırlar.
- Çok sık yer de i tirme nedeniyle gerek çal, ma gerek aile yaşam, aç, s, ndan zorluklar yaşarlar.
- Ulusal kalkınma planı, uygulamasında, topyekün ve milli seferberlik konularında, ekonomik, sosyal ve idari gelişmenin birinci derecede görevlisi ve sorumlusudurlar.
- Genel idare yanında, yerel yönetimlerin de birleştiricisi, canlandırıcı ve vesayet denetiminin uygulayıcısıdır.
- Demokratik düzen içinde insan hak ve hürriyetleri ile beraber sosyal adaleti de sağlayacak planlı kalkınma hamlelerinin taşıyıcısı en büyük sevk ve idare unsurudur. Mülki idare sistemi, hükümetin, tek tek bakanlıklar ve tüzel kişileri olan kamu kurumları, o ildeki kuruluşlar, üzerindeki hiyerarşik görev, yetki ve sorumlulukları, valilere devretmesi esasına dayanmaktadır. Buna göre, merkezi idare kuruluşları taşıyıcı örgütleri mülki idare bölümlemesine uygun olarak oluşturulmalı, ve ildeki bütün kamu kuruluşları, birinci derecede valiyekâr, sorumlu olmalıdır. Bu mantık, doğal bir sonucu olarak, 5442 sayılı 11 dairesi Kanununa göre vali, adli ve askeri kuruluşları da, içinde kalan bütün devlet daire ve müesseselerini, il özel idaresi, belediye ve köyler ile tüm kuruluş ve işletmeleri denetleme yetkisine sahiptir (Emre, 2002:215).

2.5.1. Mülki İdare Amirliği Sisteminin Yasal Dayanakları,

Mülki idare amirliği sisteminin, dolayısıyla taşıyıcı idare sisteminin statüsünü belirleyen temel yasal düzenlemeler;

- Anayasa,
- Dahiliye Memurları Kanunu,
- İçişleri Bakanlığı, Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun,
- Devlet Memurları Kanunu,
- Bakanlıklar Kurulu ve Görev Esasları Hakkındaki Kanun ile,
- 11 dairesi Kanunudur.

2.5.1.1. Anayasa

İl sistemi dayana n, Anayasa dan almaktadır. T.C.Anayasas,n,n 123. maddesinde ö dare, kurulu ve görevleriyle bir bütündür ve kanunla düzenlenirö denildikten sonra, idarenin kurulu ve görevlerinin iki temel esasa dayanaca , belirtilmektedir. Bunlardan birisi ömerkezden yönetimö, di eri de öyerinden yönetimö dir.

Anayasan,n 126. maddesinin 1.f,kras,nda da, öTürkiye, merkezi idare kurulu u bak,m,ndan, co rafya durumuna, ekonomik artlara ve kamu hizmetlerinin gereklerine göre, illere, iller de di er kademeli bölümlere ayr,l,rö denilmekte, 3. f,kras,nda ise ökamu hizmetlerinin görülmesinde verim ve uyum sa lamak amac,yla birden çok ili içine alan merkezi idare te kilat, kurulabilece iö hükme ba lanmaktadır. Anayasan,n bu hükmünden de anla ,laca , gibi, merkezi idarenin ta ra örgütü, mülki idare ve bölge idareleri olarak ikiye ayr,lmaktadır. Anayasa, merkezden yönetim uygulamas,n, hafifletmek istemi ve öillerin idaresi yetki geni li i esas,na dayan,rö diyerek il sistemini kuvvetlendirmeyi amaçlam, t,r.

Anayasa, il sistemini, yukar,da belirtildi i gibi, merkezi idare yönünden temel bir örgütlenme biçimi olarak kabul ederken bu kural,n bir ayr,cal, ,n, da öngörmektedir. Birden çok ili içine alacak ekilde bölge idare te kilat,n,n kurulabilece ini belirtmektedir. Bölgesel kurulu lar olarak adland,r,lan kamu örgütleri, a ,r,l,kl, olarak 1950lerden itibaren kurulmaya ba lanm, sa da, bunlar yasal dayanaklar,n, önce 1961, sonra da 1982 anayasalar,yla kavu mu lard,r. Anayasada ilin alt,nda yer alaca , belirtilen di er kademeli bölümlerin neler olaca , belirtilmemi tir. Bu kademeler, il sistemi ve mülki idare amirli i ile ilgili ayr,nt,lar, di er kanunlarda düzenlenmi tir.

2.5.1.2. Dahiliye Memurlar, Kanunu

1700 say,l, Dahiliye Memurlar, Kanununun, dahiliye memurlar,n,n derece ve s,n,flar,n,n say,ld, , birinci maddesinde mülki idare amirleri ve di er dahiliye memurlar, tek tek say,lm, ; yine bu yasan,n be inci maddesinde dahiliye memurlar,n,n seçimi ve tayin usulleri düzenlenmi tir.

2.5.1.3. İÇİŞİLERİ BAKANLIĞI, Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun

3152 Sayılı İçişleri Bakanlığı, Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanunda ise, ayrılmış olarak İçişleri Bakanlığı, merkez örgütü ve bu arada hukuk müavirleri ve valilerin merkezde görevlendirilmesi ile ilgili düzenlemeler bulunmaktadır.

2.5.1.4. Devlet Memurları Kanunu

Mülki idare amirliği ile ilgili bir diğer düzenleme 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'dur. Bu kanunun hizmet sınıflarını düzenleyen 36. maddesinin ilk biçiminde, bazı kamu görevlileri dışında bırakılarak sekiz hizmet sınıfı öngörülmüştü, bunlar içinde mülki idare amirliği yer almamıştı (Kantarçoğlu, 1977:79). Önceleri mülki idare amirleri, mevcut düzenlemede yönetim, icra, büro ve benzeri hizmetleri gören ve bu yasa ile tespit edilen diğer sınıflara girmeyen memurları dahil olduğu Genel idare Hizmetleri Sınıfı içine yerleştirilmiştir. Zaman içinde yapılan çalışmalar sonucunda 30.05.1974 tarih ve 12 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile 657 sayılı yasanın 36. maddesinde değişiklik yapılmış ve Mülki idare Amirliği Hizmetleri Sınıfı olarak bu maddeye dahil edilmiştir.

Mülki idare Amirliği Hizmetleri sınıfının oluşturulması ile bu mesleğe bir tür homojenlik, dayanışma, saygınlık ve güvence sağlanmıştır. Mülki idare amirliğinin hizmet nitelikleri ve yeti-tirme biçimleri bakımından özellik arzeden ve büyük ölçüde toplumsal ve etnik kökenleri ortak olan meslek üyelerinden oluşan, aynı dereceden hizmete giren, belli koşullar yerine getirildiğinde standart ünvanlar elde eden; atama, değerlendirme ve yer değiştirme konularında düzenleyici bir yasal metne tabi olan; görev yaptıkları takdirde yalnızca memuru oldukları Bakanlıkta değil hükümetin temsilcisi ve yürütücüsü olan mülki idare amirleri, bir meslek topluluğu olma özelliklerinin yanında bir hizmet sınıfının oluşturulması için de gerekli şartlara sahiptir (Koçköprü, 2005:121).

Mülki idare amirliği mesleği ile ilgili, bu mesleğin atama, yetiştirilme, özlük hakları, görev ve yetkileri gibi meslek ile ilgili bütün konular, içeren, günümüzün koşullarına uygun yasa düzeyinde, genel bir düzenleme mevcut değildir. Silahlı kuvvetler, yargı organları, ve üniversite mensupları gibi özel hizmet alanlarında mesleğe ilişkin yasa düzeyinde genel bir düzenleyici metin bulunması, mülki idare

amirli i hizmetleri s,n,f, ile ilgili düzenlemeler son derece da ,n,k hükümlerden olu maktad,r. Bu durum mülki idare amirli i mesle inin yasal ve kurumsal statüsünü önemli ölçüde etkilemektedir (Koçköprü, 2005:121).

2.5.1.5. Bakanl,klar,n Kurulu ve Görev Esaslar, Hakk,nda Kanun

3046 say,l, Bakanl,klar,n Kurulu ve Görev Esaslar, Hakk,nda Kanun, öKurum hizmetlerinin düzenli, süratli, etkin, verimli ve ekonomik ekilde yürütülebilmesi için bakanl,klar,n kurulmas,na, te kilat, görev ve yetkilerine ili kin esas ve usulleri düzenlemekö amac,yla ç,kar,lm, t,r. Bu kanuna göre, öBakanl,klar,n kurulu amaçlar,n, gerçekle tirmek ve yürütmekte olduklar, hizmetleri vatanda lara sunmakö üzere bakanl,klar,n ta rada üç türlü te kilat kurabilecekleri öngörülmektedir.

- İl valisine ba l, il kurulu lar,.
- Kaymakama ba l, ilçe kurulu lar,.
- Do rudan merkeze ba l, ta ra kurulu lar,.

Bakanl,klar,n ve ba l, te kilat,n ta ra kurulu lar,; 3046 say,l, kanuna, bakanl,klar,n te kilat kanunlar,na ve 5442 say,l, l daresi Kanunu ile belirlenen esaslara uymak zorundad,r. Kanunda ö Ülke düzeyinde yerine getirilmesi gereken hizmetler için ta ra te kilat,n,n il ve ilçe kurulu u ekinde düzenlenmesi esast,rö hükmü bulunmaktad,r. Görüldü ü gibi, 3046 say,l, kanun da il sistemini temel almakta, birden çok ili içeren alanlarda kurulacak te kilata ancak zorunlu nedenlerle izin vermektedir (Çoker, 1993:472).

İl Sisteminin kalbi mülki idare amiridir. Ancak zamanla bakanl,klar kurulu kanunlar,na ya da ç,kard,klar, tüzük ve yönetmeliklere kimi hükümler koyarak, kimi zaman da yasalara aç,kça ayk,r, tebli ve genelgelerle il sisteminin, bir ba ka deyi le vali ve kaymakamlar,n yetki, görev ve sorumluluk sahas,n,n d, ,na ç,kmaya ba lam, lar, bu da uygulamada ta ra yönetiminin giderek mülki idare amirlerinin denetim ve gözetiminden uzakla maya ba lamalar,na neden olmu tur. Gerek merkez bürokrasisinin, bakanl,klar,n mülki yönetimi devre d, , b,rakmaya çal, an uygulamalar,n,n yayg,nla mas,, gerek il ve ilçe say,s,ndaki ölçüsüz art, lar gerek statü ve ücret yönünden gerileme, gerek özel toplumsal- siyasal ko ullar (terör gibi) mülki yönetimin giderek yo un bir ögüçsüzlükö sendromuna sürüklenmesine neden olmu tur (Emre, 2002:216).

İl Sistemi ya da mülki idare sistemi yukarıda da belirtildiği gibi merkezden yönetim ilkesinin hem tüm ülke genelinde uygulanması, olanaklı kılınması, hem de merkezden yönetimin pek çok sakıncasını, ortadan kaldırarak, baskı bir deyimle yığılma atan bir sistemdir. Ancak sistemin işleyişini belirleyen içinde bulunan toplumsal, ekonomik, siyasal, tarihsel ve kültürel koşullardır.

2.5.1.6. İl dairesi Kanunu

Yukarıda mülki yönetim (il) sistemi tanımlanırken, sistemin özünün illerde merkezi yönetimin tümünü temsil eden ve ildeki merkezi yönetim kuruluşları, etkinliklerinden merkeze karşı tek sorumlu olan mülki idare amirlerinin bulunması, merkezle tarafları arasındaki ilişkilerin mülki idare amirleri aracılığıyla sürdürülmesinin sistemin özünü belirttiği görülmüştür. 5442 sayılı İl Dairesi Kanununun tümü bu sistemin işleyişini güvence altına alan hükümlerle doludur.

Ancak, 5442 sayılı yasada mülki idare amirinin genel bir tanımlanması yapılmamış, ilgili maddelerde statülere yönelik düzenlemelere yer verilmiştir (Koçköprü, 2005:120).

5442 sayılı yasada daha çok il sisteminin ayrıntıları vurgulanmıştır. İl Dairesi Kanunu, Anayasa'da ve 3046 sayılı kanunda belirtilen esaslar (il ve diğer kademeli bölümleri, il idaresinde yetki genişliği esasları, il ve ilçeleri esas alarak tekilat kurma zorunluluğu ve bölgesel kuruluşların kurulma biçimini) tekrarladığıktan sonra il sisteminin temel yapılarını ekilde kurmaktadır:

Öl genel idaresinin başkanı ve mercii validir. Bakanlıkların kurulu kanunlara göre illerde lüzumu kadar tekilat bulunur. Bu tekilatın her birinin başında bulunanlar il idare üne başkanlarıdır. Bunların emri altında çalışanlar ilin ikinci derece memurlarıdır. Bu tekilat valinin emri altındadır. Kanunda, adalet ve askerlik daireleri, belirlenen esaslar içinde, bu hükmün dâhilinde bırakılmıştır. Bunlar dışında il sistemi içinde tekilatlanan tüm kamu kuruluşları, İl Dairesi Kanununun yukarıda açıklanan 4. maddesinin kapsamı içinde bulunmaktadır.

2.5.2. İl Sisteminde Mülki Daire Amirlerine Tanınan Yetkiler ve Mülki Daire Amirlerinin Görevleri

Öl genel idaresinin başkanı ve mercii validir (İl Dairesi Kanunu, madde 4); İl Vali, ilde devletin ve hükümetin temsilcisi ve ayrı ayrı her bakanın mümessili ve bunların

idari ve siyasi yürütme vasıtasıyla (1 dairesi Kanunu, madde 27) biçimindeki genel görev tanımları, genel yönetimin tarafları yürüttüğü (adli ve askeri kuruluşları da, içindeki) bütün hizmetlerle ilgili yasal ve yönetsel düzenlemelerin tümü, mülki idare amirlerine pek çok görev, yetki ve sorumluluk yüklemektedir. İçişleri Bakanlığı, önce yapılan Ç-DÜZEN araştırmalarında 1971 yılında çeşitli hizmet alanlarında mülki idare amirlerine verilen 827 ayrı görev saptanmış, (İçişleri Bakanlığı, 1972:611-731).

Aradan geçen 37 yıl içinde kamu hizmetlerindeki çeşitliliğin ve genişlemenin bir sonucu olarak, bu 827 göreve yenileri eklenmiş, çok az, değiştirilmiştir. Son yıllarda kamu hizmeti anlayışındaki değişime köprü olarak mülki idare amirleri pek çok yeni işlevi üstlenmek durumunda kalmışlardır. Tüm bu anlatılardan da anlaşılacağı üzere; mülki idare amirliği, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda genel olarak, Dahiliye Memurları Kanunu ve 1 dairesi Kanunu ile özel olarak düzenlenmiş bir devlet memurluğudur. Mülki idare amirleri, İçişleri Bakanlığı, bünyesinde merkez ve tarafta teşkilat, bünyesinde koordinasyonu sağlamak, ve denetleyici fonksiyonlar, ve bunlara dair sorumluluklar, üstlenen üst düzey görevlileri durumundadırlar. Ayrıca yerel yönetimlerin vesayet makamı, ve tarafta genel idareye dahil diğer bakanlık kuruluşları, bünyesinde amiri olmaları, da bu görevlilerin önemini büyük ölçüde artırmaktadır (Özyurt, 1995:6).

Devlet işleri, merkezde hükümet, tarafta ise devletin ve hükümetin temsilcisi olan mülki idare amirleri eliyle yürütülür. Mülki idare Amirliği kavramı, devletin gücünü ve tavrını, yerel düzeyde gösteren ve devlet otoritesini simgeleyen bir anlam ifade eder (Güleç, 1995:76).

Vatandaşların da mülki idare amiri algısı, doğrudan devlet algısıyla ilgilidir. Bu nedenle geçmişten gelen birikimin de bir sonucu olarak yurttaşların mülki idare amirlerine bakışları, diğer mesleklerle göre genelde farklı olmuştur. Vatandaşların, mülki idare amirlerinin ahlakında devleti, otoriteyi, kanunları uygulayan, ve ayrıca sorunları çözen ve sıkıntı çekildiğinde çare bulmak üzere başvurulan kişiymiş görmektedir (Günay, 1999:36). Mülki idare amirleri, hizmet verdikleri yörelerde devletin en üst ve birçok konuda tek yetkili temsilcisi, bazen yörelerde hemen hemen her türlü sorunun çözümünde vatandaşların en yakın ve en güvenilir bulduğu kişidir. Ceylan, mülki idare amirlerinin bu konumunu şöyle denilebilir ki başka hiçbir kurum halk üzerinde bu kadar etkin değildir, bu kadar güvene, saygıya dayanan otoriteye sahip olmaması, teorik sözleriyle betimlemektedir (Ceylan, 1977:38). Ayrıca, Cumhuriyetin ilk

yıllar, için mülki idare amirlerinin bu konumunu öf í .tek parti yönetim süresince -bürokrasiø denildi inde akla mülki idare amirli i, bürokratlardan söz edildi inde de akla merkezi hükümetin yerel temsilcisi vali ve kaymakamlar gelmi tir. Bu aç,dan bak,ld, ,nda tek parti dönemi yetki, otorite, statü ve sayg,nl,k yönünden bürokratlar,n ve özellikle mülki idare amirlerinin alt,n ça ,d,rö biçiminde ifade etmektedir (aylan, 1996:49-50).

Mülki idare amirleri, ösistemin kuruldu u Osmanl, döneminden bugüne kadar geleneksel görevlerinin yan,nda halk,n ekonomik ve sosyal sorunlar,na çözüm bulmay, da kendilerine görev edinmi ,í í .ülkenin kalk,nmas, için birçok toplumsal ve ekonomik nitelikli giri imin gerçekleştirilmesine öncülük yapm,lard,rö (Öz en, 1987:4). Bu özellikleri nedeniyle, istemlerinin devletçe kar ,lanaca , beklentisi içindeki vatandaş lar,n gözünde, devletin ta radaki temsilcileri olarak mülki idare amirleri her zaman ön plana ç,km, t,r (Kazanc., 1976:130-131). Bu aç,dan yasalar ile mülki idare amirlerine yani vali, vali yard,mc,s, ve kaymakamlara verilen görev ve yetkilere k,saca göz atmakta yarar görölmektedir.

2.5.2.1. Valiler

Vali, yetki geni li i esaslar, çerçevesinde, merkez taraf,ndan ta rada kurulmu bulunan il genel yönetiminin ba ,na atanan, yürütmenin ta radaki en üst ve en yetkili görevlisidir; ayn, zamanda bir yerel yönetim birimi olan il özel idaresinin de ba ,d,r. Valilik statüsünü düzenleyen temel yasal metinler; 1700 say,l, Dahiliye Memurlar, Kanunu, 5442 say,l, 1 dairesi Kanunu, 3152 say,l, ç,i ler i Bakanl, , Te kilat ve Görevleri Hakk,nda Kanun, 5302 say,l, 1 Özel dairesi Kanunu ve 657 say,l, Devlet Memurlar, Kanunuødur.

Valilik statüsü 1982 Anayasas,nda tan,mılanmam, t,r. 1921 Anayasas,an,n 14. maddesinde, öVilayette Büyük Millet Meclisiønin vekili ve mümessili olmak üzere vali bulunur. Vali, Büyük Millet Meclisi hükümeti taraf,ndan tayin olunup, vazifesi devletin umumi ve mü terek vezaifini rüyet etmekteirö biçimindeki düzenleme ile valilik anayasal bir statü olarak belirlenmi ti. 1982 Anayasas, haz,rılan,rken ise, Milli Güvenlik Kurulu Anayasa Komisyonuønda tasar,n,n 134. maddesinin 2. f,kras,nda yer alan öVali ilde devletin ve Bakanlar Kuruluønun temsilcisi, il idaresinin ba , ve merciidirö ekindeki tan,mılama Anayasa hükmü niteli inde görölmeyerek madde metinden ç,kar,lm, ve bu madde Anayasan,n 126. maddesindeki biçimiyle kabul edilmi tir (Özer, 2000:7).

5442 Sayılı 1. dairesi Kanununda valilik ile ilgili çok ayrıntılı hükümler yer almaktadır. Valilerin hukuki durumları, görev ve yetkileri ile ilgili olarak bu yasadaki farklı maddelerde düzenlemeler bulunmaktadır. Vali kendi bölgesine ait hizmetleri gören muhtelif bakanlıklar memurları da hiyerarşik efidir. Bu yönden hakimlerle, askeri örgüt mensupları da, bakanlıklar memurları üzerinde hiyerarşik kudretini kullanabilir. Aynı şekilde devlet ve hükümet temsilcisi ve hükümetin icra vasıtasıyla merkezden yöredeki tek mil örgütünün hiyerarşik amiri olduğu gibi merkezin bazı kurumları üzerindeki idari vesayet yetkisini de kullanmaktadır.

Bu konumu ile ikili bir rolü olan vali ömerkezi yönetim ile yerel yönetim arasında da her türlü iletişimi ve dengeyi sağlamak gibi ülkemize özgü bir işlevi de yerine getirmektedir (Günay, 1999:30). Devlet içinde sahip olduğu önem nedeniyle devletin temsilcisi olarak verilen vali, çok büyük görev düzeyine çıkmış devlet memuru demektir. Devletin en mahrem ve en mühim işlerinin tevdi edileceği işlerdir. Vali bu mevki için gerekli niteliklerle donanmış bir elemandır (Tümer,1969:3).

Vali, genel yöneticilerin en tipik örneklerinden biridir. Ülke genelinde kamu hizmetlerinin yürütülmesi için büyük ölçüde özel kanunlarla düzenlenmiş her hizmetin ve faaliyet kolunun içerik ve özelliklerine göre örgütlenmiş, her örgütün başında teknik ve mesleki bilgiye sahip kişilerle kurulmuş bir örgütlenme yapısı mevcuttur. Bu derece detaylı budak salmış bir örgütlenme yapısında bunların etkinliklerini düzenleyecek, bir amaca yöneltecek, il seviyesinde toplumun kalkınmasını gerekli kılan, etkili bir iletişim ve gerekli planlama ve eğitimi sağlayacak teknik elemlerin üstünde genel bir başta bulunması zorunluluğu kendiliğinden doğmaktadır. İşte bu başta ve üstün merceği ilde validir (Tümer, 1969:3).

Bununla birlikte idarede çoklulukla yetki darlığından ikayet edilmekte, hizmetin gerektiği kadar iyi yürümemesi yetki azlığına bağlılanmaktadır (Çoker, 1993:471). Bu açıdan 1. dairesi Kanunu ile mülki idare amirlerine verilen yetkilere karşılık göz atmakta yarar görülmektedir. 1. sistemi içinde valinin görev ve yetkileri aşağıda özetlenebilir:

1. Vali ilde devletin ve hükümetin temsilcisi ve ayrı ayrı her bakanın mümessili ve bunların idari ve siyasi yürütme vasıtasıdır.
2. Vali il genel idaresinin başı ve merciidir. İlde çalışan tüm kamu kuruluşları (askeri ve adli daireler dışında) valinin emri altındadır. Valilerin ilin genel idaresinden her bakana karşı ayrı ayrı sorumludurlar.

3. Bir k,s,m üst kademe memurlar, d, ,nda, ile atanan tüm memurlar,n istihdam yerleri valiler taraf,ndan saptan,r. Bunlar,n il içinde yer de i tirmeleri de valinin yetkisi içinde bulunmaktad,r.
4. Merkez taraf,ndan atanaca , belirtilmemi memurlar valiler taraf,ndan atan,r ve yerleri de i tirilir
5. Bakanl,klar ve tüzel ki ili i haiz genel müdürlüklerle il kurulu lar, aras,ndaki tüm yaz, malar validen geçmek zorundad,r. Teknik ve hesaba ait i lerde il idare ube müdürlerine vali ad,na imza yetkisi verilebilmektedir.
6. Vali, kanun, tüzük, yönetmelik ve hükümet kararlar,n,n ne ir ve ilan,n, ve uygulamas,n, sa lamak ve bakanl,klar,n talimat ve emirlerini yürütmekle ödevlidir. Bu i lerin gerçekleşle tirilmesi için gereken bütün tedbirleri almaya yetkilidir. Vali bu amaçla genel emirler ç,karabilir ve bunlar, ilan eder.
7. Vali, ilde askeri ve adli daireler d, ,nda kalan, yerel yönetimler dahil, tüm kamu kurulu lar,n, ve özel i yerlerini denetleyebilir.
8. Vali, ilin her yönden genel idare ve genel gidi ini düzenlemek ve denetlemekten sorumludur
9. Vali, ilde te kilat, veya görevli memuru bulunmayan i lerin yürütülmesini, bu i lerin yürütülmesiyle yak,n ilgisi bulunan herhangi bir idare ube veya daire ba kan,ndan isteyebilir.
10. Vali, il içindeki idare ve müesseselerde çal, an uzman veya fen kollar,na dahil memur ve müstahdemlerden, asli vazifesine hanel getirmemek art,yla, lön genel ve mahalli hizmetlerine müteallik i lerin görülmesini isteyebilir.
11. Vali, il s,n,rlar, içinde bulunan genel ve özel bütün kolluk kuvvet ve te kilat,n,n amiridir.
12. Vali, emri alt,nda bulunan bütün memurlara, uyarma, k,nama ve be günlü e kadar ayl,ktan kesme cezas, verebilir. Daha a ,r disiplin cezas, verilmesi için de yasal mercilere teklif ve talepte bulunabilir.
13. Vali, birkaç ile amil memuriyetlerin kendi ilindeki i lerini de gözetim ve denetime yetkilidir.
14. Vali, denetlemeleri s,ras,nda, i ba ,nda kalmalar,nda mahzur gördü ü bütün memur ve müstahdemlere i ten el çektirebilir.
15. Vali, il sistemi içinde çal, an, bütün memurlar,n ya birinci, ya da ikinci sicil amiridir.

2.5.2.2 Vali Yardımcısı,

Mülki idare amirliği sisteminin en temel ve en tartışılabilir, statülerinden birisi vali yardımcısıdır. Vali yardımcısı ile ilgili temel düzenleme olan 5442 sayılı yasanın 5. maddesi şu şekildedir: Öllerde, valilerin tayin ve tespit ettikleri illerde yardımcısı, ve valinin bulunmadığı zamanlarda vekilliğini yapmak üzere vali muavinliği bulunur. Valiliğinin yazışmalarının düzenlenmesinden de vali muavini sorumludur. Vali muavini, en az altı yıl kaymakamlıktan bulunmuş ve bu hizmetin iki yılını, doğrudan geçirmiş olanlardan tayin edilir.

657 Sayılı Devlet Memurları Kanununda öMülki idare Amirliği Hizmetleri Sınıflarında vali ve kaymakamlıktan doğrudan sayılmı, fakat vali yardımcılarını ayrıca belirtmemiştir. 657 Sayılı Kanun ve 3152 sayılı İçişleri Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun ilgili hükümleri incelendikten sonra görülecektir ki, vali yardımcısının görev ve yetkileri, valinin vereceği görevleri yapmaktan öteye geçmemektedir. Vali ve kaymakamdan bahseden 657 sayılı kanun vali yardımcılarını için öfisi iller kurulu unda çalışmaları ibaresini kullanmay, uygun ve yeterli görmü tür (Kahya, 1992:39).

Vali yardımcısının görev ve yetkilerinin ne olduğu konusunda net bir yanıt vermek güçtür. Vali yardımcılarının görev tanımları, fiilen valinin kendisine verdiği imza yetkisi ve bazı dairelerin özelliğine göre bazı bir deyişle vali yardımcısının statüsü valinin verdiği öneme göre belirlenmektedir. Meslek mensupları, içinde yaygın kanıyanı, tanıyan bir tanıma göre vali yardımcılarını, övalilerin kendilerine vermeyi uygun gördükleri çoğu rutin iş ve işlemleri yapmaya çalışmaları, görev, yetki sınırları, kesin çizgilerle ayrılmadığı için de sık sık sınırlarla ve ikilemlerle karşılaşarak güvensizlik kaplan, küskünlük içerisinde bulunan ömülki idare amirleridir (Kahya, 1992, s.49). Toplum nazarında kaymakamlıktan vali yardımcısına atanan bir mülki idare amiri öterfi etmiş, artık valiliğe adanmış, ö sayılmı, aslında görev ve yetkilerinin kapsam ve sınırları bakımından çok daha belirsiz ve geri bir konuma geldiği söylenebilir.

2.5.2.3 Kaymakam

Mülki idare amirliğinin temel taşı olan kaymakamlık bir meslek memurluğudur. Bazı bir anlatımla kaymakamlık, özel bir statü ile de düzenlenen bir kariyer olması,

nedeniyle validen farklı olarak, görev istikrarı, yükselme, disiplin güvenliği ve emeklilik hakkından yararlanan tam bir devlet memurudur (Duran, 1973:7).

Mülki idare amirliği sınıflarında çekirdek teşkil eden kaymakam, çok yönlü görev ve amaçları olan devlet örgütünün taraftaki (ilçede) en üst yöneticisi konumundadır. Kaymakam, genel idarenin ilçedeki hiyerarşik üstüdür. Bu bakımdan, hükümeti temsil eder ve emri altında yapılan hizmetlerinin tümünden sorumludur (Duran, 1973:9).

Kaymakamların statüsü, hukuki durumları, görev ve yetkileri 5442 sayılı, 1999 Yılı Kanununda çok ayrıntılı bir biçimde düzenlenmiştir. Bu yasanın 27. maddesine göre önce genel idaresinin başkanı ve mercii kaymakamdır. Kaymakam, ilçede hükümetin temsilcisidir, önce genel idaresinden kaymakam sorumludur. Örneğin, devlet örgütünün önce düzeyindeki en üst yöneticisi olan kaymakam, ilde devletin temsilcisi olan validen farklı olarak ilçede hükümetin temsilcisidir.

Kaymakamlık başkanı, bir makam değil, önkaim-i makamdır, diğer bir anlatımla ilde devletin gerçek kudretini kullanan valilik makamının uzantısı olup vali ile özde değildir ve onunla bütünleşmiştir. Kaymakam, tamamen valiye bağlı kalmakla birlikte, önküçük vali olarak da kabul edilmektedir (Koçköprü, 2005:127). Bunun bir yansıması olarak ilde valilere tanınan yetkiler ilçede, hemen hemen aynen kaymakamlara da verilmiştir (Çoker, 1993:477). Bu sistemi içinde kaymakamın görev ve yetkileri şu şekilde özetlenebilir:

Kaymakamların hukuki durumları, görev ve yetkileri şunlardır:

1.

- a. Kaymakam, kanun, tüzük, yönetmelik ve hükümet kararları ile ilgili ve ilanını, uygulanmasını, sınırları ve kanunları verdiği yetkileri kullanır ve ödevleri yerine getirir. Kaymakam, valinin talimat ve emirlerini yürütmekle ödevlidir.
- b. Valiler, ilçeye ait bütün işleri doğrudan kaymakama yazarlar. Kaymakamlar da ilçenin işleri hakkında bağlı oldukları valilerle muhaberede bulunurlar. Ancak olağanüstü hallerde kaymakamlar önce Bakanlık, ve diğer bakanlıklarla muhabere edebilirler ve bu muhabereleden valiye bilgi verirler.

- c. Kanun, tüzük, yönetmelik ve hükümet kararlar, ve bunlara dayanarak valiler tarafından verilecek talimat ve emirler ilçe idare übe ba kanlar,na kaymakamlar yoluyla tebli olunur.
- d. Kaymakamlar, dördüncü maddenin son fıkrasında belirtilen daire ve müesseseler d, nda kalan bütün devlet daire ve müessese ve i letmelerini ve özel i yerlerini, özel idare, belediye ve köy idareleriyle bunlara ba l, tekmil müesseseleri denetim ve tefti ederler. Bu tefti ve denetlemeyi bizzat veya idare übe ba kanlar, veya validen talep edece i bakanlık veya tüzel ki ili ine haiz genel müdürlük müfetti leri vasıtasıyla, her dereceli ö retim müesseselerini de bizzat veya ilgili müfetti ler marifetiyle denetler.
- e. Kaymakam denetlemesi sırasnda i ba nda kalmaları, sakıncalı, gördü ü ilçe idare übe ba kanlar,ın valinin muvafakatiyle, di er memur ve müstahdemleri reşen sorumlulu u altında i ten el çektirebilir.
- f. Kaymakam ilçenin her yönden genel idare ve genel gidi ini düzenlemek ve denetlemekten sorumludur.
- g. Kaymakam, ilçede tekilat, ve görevli memuru bulunmayan i lerin yürütülmesini, bu i lerin görülmesiyle yakın ilgisi bulunan herhangi bir idare veya daire ba kanlık, ndan isteyebilir. Bu suretle verilen i lerin yapılması, mecburidir.
- h. Kaymakam, ilçe memurları, nın çalı şmaları, ve tekilat, nı i lemesini gözetim ve denetim altında bulundurur.

2.

- a. Kaymakam, ilçe sınırları, içinde bulunan genel ve özel kolluk kuvvet ve tekilat, nın amiridir.
- b. Suç i lenmesini önlemek, kamu düzen ve güvenini korumak için gereken tedbirleri alır. Bu maksatla devletin genel ve özel kolluk kuvvetlerini istihdam eder. Kanun, tüzük, yönetmelik ve hükümet kararlar, hükümlerinin yürütülmesi için emirler verir. Bu tekilat amir ve memurlar, kaymakam tarafından verilen emirleri derhal yerine getirmekle ödevlidir.
- c. Kaymakam, memleketin sınırları ve kıyısı, emniyetiyle ilgili bütün i lerini yürürlükte bulunan hükümlere göre sağlar ve yürütür. İlçe sınırları, içinde

huzur ve güvenli in, ki i dokunulmazl, ,n,n, tasarrufa müteallik emniyetin, kamu esenli inin sa lanmas, ve önleyici kolluk yetkisi kaymakam,n ödev ve görevlerindendir. Bunlar, sa lamak için kaymakam gereken karar ve tedbirleri al,r. Bu hususta al,nan ve ilan edilen karar ve tedbirlere uymayanlar hakk,nda 66nc, madde hükmü uygulan,r.

- d. Kaymakam, valinin tasvibiyle ilçe genel ve özel kolluk kuvvetleri mensuplar,n,n geçici ve sürekli olarak yerlerini de i tirebilir.
- e. Kaymakam, ilçe çevresinde ç,kabilecek olaylar,n emrindeki kolluk kuvvetleriyle önlenmesine olanak bulunmayaca , karar,na var,r veya ilçe içindeki kolluk kuvvetleriyle önlenemeyecek ola anüstü ve ani olaylar kar ,s,nda kal,rsa hemen valiye bilgi vererek yard,m ister ve en yak,n askeri (kara, deniz ve hava) komutanlara da haber verir. Yard,ma gelen askeri kuvvet 5442 Say,l, Kanununun 11/D maddesi uyar,nca kendisine verilecek görevi yerine getirir.
- f. Devlete, özel idareye, belediyeye ve köylere ait olan ve bunlara ba l, bulunan yahut bunlar,n gözetim ve denetimi alt,nda i gören daire ve müesseselerle di er bütün gerçek ve tüzel ki iler taraf,ndan i letilen mali, ticari, s,nai ve iktisadi müesseseler, i letmeler, ambarlar, depolar ve sair uzman, fen adam,, teknisyen ve i çi gibi personel bulunduran ve bar,nd,ran yerler, devlet ve memleket asayi i ve i hayat,n,n düzenlenmesi bak,m,ndan kaymakam,n gözetimi ve denetimi alt,ndad,r. Buralarda bulunan ve çal,anlar,n kimlik ve nitelikleri hakk,nda kaymakamlar bu yerlerden bilgi isteyebilir, istenilen bilgiler hemen verilir.

3.

- a. Kaymakam, adalet dairelerinde görülmekte olan i lerin gecikti ini haber ald, , vakit gecikme sebeplerini Cumhuriyet savc,l, ,ndan yaz,l, olarak sorabilir. Cumhuriyet savc,lar, bu sebepleri verece i cevapta aç,klar. Kaymakam alaca , cevaba göre i i valiye yazar.
- b. Kaymakam ceza ve tevkifevlerinin muhafazas,n, ve Cumhuriyet savc,s, ile birlikte, hükümlü ve tutuklular,n sa l,k artlar,n, gözetim ve denetimi alt,nda bulundurur.

- c. Kaymakam, ilçenin düzen ve güvenli iyle ilgili i lerde amme davas, aç,ı,ncaya kadar geçecek safhalar hakk,nda Cumhuriyet savc,ı, ,ndan yaz,ı, olarak bilgi isteyebilir. Cumhuriyet savc,lar, gereken bilgileri vermekle ödevlidirler.
4. Kaymakamlar, ilçe idare ube ba kanlar,n,n genel ve özel kolluk amirlerinin birinci derecede, di er memurlar,n ikinci derecede sicil amirleridir.
5. İlçe çevresindeki belediyelerin ba kanlar,yla köy muhtarlar, üst makamlara kendi idarelerinin i ve ihtiyaçlar,yla ilgili yaz, malar,n, kaymakaml,k vas,tas,yla yaparlar.

Devir ve tefti konusundaki görev, yetki ve sorumluluklar,

6. Kaymakam her y,ı ilçenin bütün bucaklar,yla köylerinin en az yar,s,n, ve ilçe içindeki te kilat, tefti eder.
- Halk,n dilek ve ihtiyaçlar,n, yerli yerinde gözden geçirir ve gere ini yapar. Devir ve tefti e ç,kaca , zaman valiyi haberdar eder. Devir ve tefti sonucunu bir raporla valiye bildirir.

Kaymakam,n ilçe idare ube ba kanlar,yla olan ili kilerine gelince

7. İlçe idare ube ba kanlar,, kendi ubelerine taalluk eden kanun, tüzük, yönetmelik ve hükümet kararlar,yla kendi dairelerine tevdi edilmi olan görevlerin sürat ve intizam dahilinde görülmesinden do rudan do ruya kaymakama kar , sorumludurlar
8. İlçe idare ube ba kanlar,, kaymakam taraf,ndan verilen emirleri yerine getirmek ve tevdi edilen i ler hakk,nda gereken tetkikleri yaparak mütalaalar,n, zaman,nda bildirmek ve istenilen her türlü malumat, vermekle mükelleftirler.
9. dare ube ba kanlar, kaymakam taraf,ndan reşen verilen emrin kanun, tüzük, yönetmelik ve hükümet kararlar,na uygun olmad, , içtihad,nda bulunurlarsa keyfiyeti kaymakama yazarlar. Kaymakam i in mevzuata uygun bulundu unda ,srar ederse yaz,ı, olarak emir verir ve ayn, zamanda keyfiyeti valiye de bildirir. Cevap gelinceye kadar kaymakam,n emri sorumlulu u alt,nda uygulan,r.

10. Kaymakam, ilçede kanun, tüzük, yönetmelik ve hükümet kararlar,n,n uygulanmas,ndan do an ikayetleri dinler, gerekli tedbirleri al,r ve emirleri verir.
11. Kaymakam, lüzum gördü ü zamanlarda ilçe idare ube ba kanlar,yla di er memurlar ve belediye, ticaret ve ziraat odalar, ba kanlar,n, çe itli i ler ve kanunlar,n tatbikat, üzerinde görü ülmek üzere heyet halinde toplar. Toplant,lar için yap,lan ça r,ya gelmemek vazifeden kaç,nma say,l,r. Toplant,da al,nan kararlar valiye bildirilir.

5442 l dairesi Kanunu'nun yukarıya al,nan önemli maddeleri ile kaymakamlar,n görevlerinin çok boyutlulu u, kapsaml, olu u ve özellik arzeden niteli i vurgulanmak istenmi tir. Ancak kaymakamlar,n görev, yetki ve sorumluluklar,n belirleyen kanun yalnızca l dairesi Kanunu olmay,p, gerek yasan,n yürürlü e girmesinden önce, gerekse sonra ç,kart,lm, olan birçok yasa, tüzük, yönetmelik ve kanun hükmünde kararname ile de kaymakamlara çok çe itli görev, yetki ve sorumluluk verilmi tir (Y,ld,zer, 2000: 414).

2.5.3. Mülki dare Amirlerinin Ana levleri

Toplumun bir mesle e vermi oldu u de er, büyük ölçüde o mesle in yerine getirdi i i levlere göre de i ir. Ba ka bir deyi le statü do rudan, yerine getirilen i levnin niteli i ile ilgili bir kavramd,r. Bu aç,dan mülki idare amirlerinin statüsünü belirleyen temel etmen ödevletin i lev alan,ö n,n niteli idir. Toplumun, tarihi birikimin sonucu olarak mülki idare amirlerine bak, , di er mesleklerin üyelerine göre oldukça farklı olmu tur. Toplum, mülki idare amirlerinin ahs,nda devleti, otoriteyi, kanunlar,n uygulay,c,s,n, ve ayr,ca, sorunlar,n çözücüsü ve s,k,nt, çekildi inde çare bulmak üzere ba vurulan ki iyi görmektedir. Mülki idare amirleri, hizmet verdikleri yörelerde devletin en yetkin ve birçok konuda tek yetkili temsilcisi, her türlü sorunun çözümünde halk,n yak,nmalar,n, iletme üzere en yak,n ve güvenilir buldu u ki idir. Mülki idare amirinin toplumsal rolünün, modernle menin ve kalk,nman,n önderi oldu u dönem ile özde le en bu tan,m,lar,n bugün de büyük ölçüde geçerli oldu u söylenebilir.

Anadolu insan, uzun bir tarihi geçmi içinde birçok güçlü ü mülki idare amirleriyle a m, , birçok derdine onlar arac,l, , ile çare bulmu tur. O nedenle vali ve kaymakamlar,n halk,n nezdindeki itibarlar, yüksektir. Devleti yeniden yap,land,r,rken

ve yeni hedeflere yönelirken, halkın bu değerlendirilmesinden en iyi şekilde yararlanmak uygun olacaktır (Gürsoy, 1998). Mülki idare amirleri, öbâ ,ms,z mahkemelerce görülmesi gereken işlerden Bakanlar Kurulu karar, gerektiren işlere kadar çok sayı,da ve de i ik ö i levi yerine getirmektedir. Ba ka hiçbir devlet memuru övaliler ve kaymakamlar kadar görev ve sorumluluk yüklenmemi ve yetki ile donatılmam, t,rö (Gürsoy, 1998:36). Birçok yasal düzenlemede asayiten çevreye, sa lıktan e itime, kültürden tar,ma, sanayiden insan haklar,na kadar say,s, bini bulan görev say,lm, t,r. Bu say, yap,lan yeni düzenlemelerle her geçen gün daha da artmaktadır.

Ülkenin kalk,nmas,nda, refah düzeyinin yükselmesinde, k,rsal alana yol, su, okul gibi temel kamu hizmetlerinin getirilmesinde mülki idare amirlerinin harcad, , çaba her türlü takdirin üzerindedir (Gürsoy, 1998). Valiler ve onlarla birlikte görev üstlenen kaymakamlar Anadolu'daki her yeni at,l,ma öncülük etmi ler ve her sorunun çözümünde etkin rol üstlenmi lerdir.

Ülke ve toplum kalk,nmas,nda büyük katkı, ve rolleri olan mülki idare amirlerinin her ne kadar kanunlarda yok ise de; görev yapt, , ilçenin ekonomik, sosyal ve kültürel yönden de süreç içerisinde gelen ilave görevleri bulunmaktadır. Bu durumu mülki idare amirlerinin toplum kalk,nmas,ndaki yeri, kalk,nma planlar, ve y,ll,k programlardaki görevleri ve rollerini irdeleyerek incelemekte büyük fayda vardır.

Bu dü ünçeye , ,k tutmas, aç,s,ndan; öYurdun tüm yüzeyine yay,lm, olan kamu hizmetleri ve planl, döneme geçildikten sonra Ulusal Kalk,nma Plan, ile bu plan uyar,nca haz,rılanan y,ll,k programlarda mülki idare amirlerine çok çe itli görev, yetki ve sorumluluklar verilmi tir. Böylece mülki idare amirlerinin görevleri geleneksel alandan ekonomik, sosyal ve kültürel alanlara do ru geni leme göstermi , planlama araçlar,n,n olu turulmas, ve kullan,m,nda bir ba ka deyi le tümüyle kalk,nma sürecinde önemli bir yer edinmelerine yol açm, t,r (Öz en, 1987:145).

Toplumsal ve ekonomik kalk,nmadaki önderlik i levine gelince; mülki idare amirleri, ösistemin kuruldu u Osmanl, döneminden bu güne kadar geleneksel görevlerin yan,nda halkın ekonomik ve sosyal sorunlar,na da çözüm bulmay, kendilerine görev edinmi tir. Bu amaçla çe itli çal, malar tasarlam, ve uygulam, ülkenin kalk,nmas, için birçok toplumsal ve ekonomik nitelikli giri imin gerçekleşme sine öncülük yapm, lard,r. Özellikle son y,llarda ekonomik kalk,nma aç,s,ndan mülki idare amirlerinin, ekonomik girişimlerinin olu turulmas, ve yönlendirilmesi görevi giderek daha da a ,rl,k kazanmaktadır.

Bu çerçeve içinde yeni üretim birimlerinin oluşturulması, öncülük, katkı ve destek sağlamak için yerel yönetimlerin yerine getirilebilmesi için yatırım alanları, belirlenmesine ilişkin araştırmalar, yapılan, belirlenen konularda yerel kaynakların değerlendirilebilmesi için çok ortaklı şirketlerin, üretim kooperatiflerinin, yerel yönetim birliklerinin oluşturulması; bu tür kuruluşların parasal kaynak sorunlarının çözümüne yardımcı olmak amacıyla kamusal ve özel finans kuruluşları ile ilişkiler kurulması, ilgili kamu fonlarından yararlanılması, gibi konular mülki idare amirlerinin yakından ilgilenmesi gereken hususlar olarak ortaya çıkmaktadır (Özgen, 1987:147-149). Ayrıca mülki idare amirlerinin özerk vali ve kaymakamların yerel yönetimler üzerinde de idari vesayet yetkileri bulunmaktadır. Bu birimlerin çalışmaları, yönetimin bütünlüğüne ilişkin ince plan disiplini içine alınması, ilişkin görevler de bu kapsam içinde yer almaktadır.

Cumhuriyet sonrasında mülki idare amirlerinin görevlerinde de önemli anlam; eğitim, sağlık, elektrik, su gibi temel kamu hizmetlerinin sunulması ve görev yapması, bölgenin kalkınması, yönelik toplumsal ekonomik seviyeleri de geleneksel seviyeler yanında yer almaya başlamıştır. Bu yeni rolleri ile mülki idare amirleri sadece kültürel ve ekonomik kalkınmada önderlik görevini üstlenmiştir. Toplumsal-ekonomik seviyelerin, planlı ekonomiye geçilmesiyle birlikte çok daha belirginleştirilebilir. Bu yeni görevler ile kanun-hukuk hakimiyeti, asayiş, devleti temsil ve genel yöneticilik görevleri ile tanımlanan mülki idare amirinin yerini, ekonomik ve toplumsal kalkınmaya önderlik eden yatırımcı, girişimci mülki idare kimliği almaya başlamıştır.

Bu gelişime paralel olarak mülki idare amirleri her ne kadar birlikler, şirketler ve vakıflar aracılığıyla önemli etkinlikler içinde olsalar bile onlar için eğitim, sağlık, güvenlik gibi klasik görevlerine ilişkin eğitim ve denetim alanındaki görevlerin her zaman ön planda olduğu söylenebilir. Özellikle son dönemde özendirici yatırımları yapan devlet, yatırım yapması için gerekli hukuki ve ekonomik alt yapıları oluşturmak için olmasa da yönündeki istemlerin daha da artması, görülmektedir (Günay, 1999:38). Bu bağlamda değerlendirildiğimizde, mülki yönetim sisteminin varlığı nedenlerinden biri sadece genel yönetim adına yürütülecek kamu hizmetlerinin etkili ve verimli bir biçimde sunulması, sağlamak için il ve ilçede bulunan kamu personeli ve kamu kaynaklarının bu amaç doğrultusunda kullanılması, sağlamak için il ve ilçede bulunan kamu kurum ve kuruluşları arasında eğitim ve uyumu sağlamak olacaktır. Yasaların ve yönetsel geleneklerin çizdiği çerçevede mülki idare amirleri, hem geleneksel

hizmetlerinde, hem de ekonomik ve toplumsal kalkınmaya yönelik hizmetlerde kendilerinden beklenen görevleri yerine getirebilmek için, etkili bir e güdümü sağlamak zorundadır.

2.5.4. Toplum Nazarında Mülki İdare Amirlerinin Yeri ve Önemi

Bugün Anadolu'nun hangi ilçe veya köyüne gidilirse gidilsin halkın büyük çoğunluğu, üç dört mülki idare amirinin ismini vererek, gördüğü hizmetleri, yarattıkları, etiklik, adalet ortamının, büyük bir hasret, saygıyla anlatacaklardır. Buldukları, yörelerde öhalkın babasöz, öfakir köylü babasöz olarak çalınan yüzlerce mülki idare amiri hakkında görev başındadır. Denilebilir ki başka hiçbir kurum halk üzerinde bu kadar etkin değildir, bu kadar güvene, saygıya dayanan otoriteye sahip olmamıştır.

Tarihten gelen bu saygıyla, her şeyden önce mülki idare amirlerinin yeti titizliği, özenim kurumlarının verdikleri temel, halka inanma, halka dönük çalınmaların felsefesindedir. Çok uzun yıllardan beri mülki idare amirleri bu felsefenin, , , altında büyük maddi ve manevi fedakarlıklara katlanarak devlet hayatının bütün sorumluluklarını, omuzlarında taşıyanlar, gurur verici hizmetler içinde bulunmuşlardır (Ceylan, 1977:38).

Bunlar, yaparken tek yasal dayanakları, 1942 tarih ve 5442 sayılı, idaresi kanunu olmuştur. Ancak 56 yıl, bu yasanın 1960'dan önceki devirlerde dahi yetki-sorumluluk açısından büyük boşluklar oldu u tartışılmamıştır. Özellikle mülki idare amirlerinin temel taşı olan kaymakamlar, devletin hemen bütün görevlerin yerine getirilmesi ve kontrolü ile sorumlu kılınan yasa, kararı olarak kaymakam için gerekli yetkileri, parasal kaynak ve teknik olanaklar, gösterip, sağlayamamıştır.

5442 sayılı, yasanın içeriğinin mülki idare amirlerince iyi uygulanması, kaymakamın halkın gözünde bugüne kadar güvenilir bir otorite olarak kalması, sağlayabilmiştir. Kamu yönetiminde gittikçe önemli bir konu olarak tartışılan öliderlik, mülki idare amirlerinin uzun geçmişi içinde en iyi örneklerini yine mülki idare amirlerinde bulmuştur. Bu tarihsel başarıları, ki toplumun ulaşılmak istendiği yeni hedeflerde, mülki idare amirlerinin gerekli önderliği, koordinatörlüğü yapacak bir tercih, lider tipi olacaktır, yabancı uzmanlar tarafından da açıkça belirtilmiştir.

Plan ve programların hazırlanmasında, Devlet Planlama Teşkilatı (DPT)'nin pilot bölge çalınmalarında rol alan Hintli uzman Abit Hussain, Türkiye'den ayrılmadan önce verdiği raporda, özellikle ilçelerin toplum kalkınmasında en iyi tercih olacaktır, n,

ilçelerin başında kaymakamlar gibi gerekli önderleri, koordinatörlü ü yapacak genç ve değerli liderlerin bulunduğunu belirtmektedir (Hussain, 1964). Mülki idare amirlerinin toplum kalkınmasında lider olarak ilgiyi üzerlerinde toplamaları, nedenleri şöyle sıralanabilir.

- Yerel yönetim birimleri genellikle halkın gözünde baş vurulacak ilk makam durumundadırlar.
- Halk arasında dilek ve ihtiyaçları, mülki idare amirleri tarafından karşılanacağına dair inanç yaygındır. Vatandaşlar, yöresel işlerde en etkili kişiler olarak mülki idare amirini bilmektedir. Vatandaşların büyük çoğunluğu cumhurbaşkanı, başbakan ve bakanları yanında, onlardan daha çok mülki idare amirlerine yerel işlerde en yetkili kişiler olarak bakmaktadır.
- Gözlemler, mülki idare amirlerinin yerel işlerde önemli roller oynadıklarını, göstermektedir.
- Önemli ve yetimle ilişkileri bakımından mülki idare amirleri yerel düzeyde kalkınmanın dinamizmini en iyi şekilde anlamaya, halk-devlet birliğini açışından gerekli liderlik-koordinatörlü ü yapmaya, çalışmalarıyla, gerçekleştirmeye en elverişli durumda bulunmaktadır.
- Mülki idare amirleri toplum kalkınmasında, planlı kalkınmanın gerektirdiği çalışmaları alanlarında olumlu örnekler vermişlerdir.
- Yerel yönetim birimleri, en küçük yerel birimlerine dahi hizmet götürme kuruluşları, teknik hizmetlerin büyük çoğunluğunun bir arada bulunduğu, halka en yakın idari basamaklardır.
- Yerel yönetim birimleri halk-devlet birliğini, halkın karşılaştığı, yardım ve destekli imcece geleneklerine ilişkin olumlu örnekler vermişlerdir (Geray, 1965).

Abit Hussain, toplum kalkınmasında başarıya ulaşmada ayrı bir hiyerarşi yerine, çeşitli bakanlık ve kurumlara mensup memurları, mülki idare amirlerinin liderlikleri altında daha yakın bir işbirliği halinde çalışmalarıyla, gerçeğe ineltiler ederken (Hussain, 1964), Frederic Frey ve arkadaşları, DPT ile işbirliği halinde yürüttükleri, Türk halkının davranışlarını, düzenlerini ortaya koymak üzere 1962 yılında yapılan bir araştırmada, vatandaşların büyük çoğunlukla mahallin önemli işlerinde en etkin kişiler olarak mülki idare amirlerini göstermişlerdir (Ceylan, 1977:37).

2.5.5. Türk Kamu Yönetiminin Temel Sorunlar, Çerçevesinde Mülki dare Amirleri

Ülkemizde kamu yönetiminde bugün çok büyük sorunlar, n ya and, , herkes taraf,ndan bilinen, kabul edilen ve söylenen bir gerçektir. Ancak te histe birle ilmesine kar ,n, hükümetler ve yasama meclislerinin, kesin tedaviye bir türlü yana mad,klar, da gözlenen bir husustur (Özkan, 2001:164). Türk kamu yönetimindeki sorunlar,n temelinde ökalitesizlikö yatmaktadır (Aktan, 1999:1).

En ba ta devlet yönetiminde öliderlik ve yönetim kalitesiö sorunu bulunmaktadır,r. Türkiyeöyi daha ileriye ta ,yacak vizyona ve misyona sahip lider ve üst yönetim eksikli i sözkonusudur. kinci olarak, kamu yönetiminde ösistem kalitesiö ne yaz,k ki mevcut de ildir. Burada sistem kalitesi ile siyasal ve ekonomik sisteme ili kin anayasal ve yasal kurallar kastedilmektedir. Türkiyeönin siyasal sistem olarak benimsedi i ödemokrasiö ve ekonomik sistem olarak benimsedi i öpiyasa ekonomisiö henüz tüm kurallar, ve kurumlar, ile i ler de ildir.

Üçüncü olarak, Türkiyeöde kamu yönetiminde kay,rmac,l,k hakim oldu undan kamu hizmetlerini sunan öinsan kalitesiö nin yüksek oldu unu söylemek imkan, yoktur. Kamu görevlilerinin i e al,nmas,nda, atanmas,nda, bir yerden ba ka bir yere tayininde nepotizm (akraba kay,rmac,l,k), kronizm (e -dost kay,rmac,l,k) ad, verilen yozla malar maalesef yayg,nl,k göstermektedir. Bu tür yozla malar, kamuda istihdam edilen personelin kalitesini dü ürmektedir.

Son olarak, yukar,da belirtilen nedenlerin kaç,nlmaz sonucu olarak Türkiyeöde ökamu hizmetlerinin kalitesiö son derece dü üktür. Türkiyeöde geleneksel merkezîyetçilik anlay, , egemendir. Kamusal kararlar,n al,nmas,nda ve kamusal hizmetlerin sunulmas,nda merkezi yönetim a ,rl, ,n, sürdürmektedir. Yerel yönetimler, bir taraftan merkezîyetçilik ve vesayetçili in alt,nda ezilmekte, di er tarafta ise yukar,da belirtilen türde kalitesizlikler içerisinde hizmet sunmaya çal, maktadır,r.

Türkiyeöde büyüyen devletin do al sonucu olarak öbürokratizmö hastal, , genel olarak tüm kamu kurum ve kurulu lar,nda yayg,nd,r. Bürokrasi ve k,rtasiyecilik, hizmet sunulmas,nda ilgisizlik, kay,ts,zl,k ve vurdumduymazl,k, as,l amac, halka hizmet olan devleti i lemez bir mekanizma haline dönü türmü tür. Bugün Türkiyeöde vatandaşlar,n devlete olan güveni önemli ölçüde sars,lm, t,r. Hastaneler, mahkemeler, e itim

kurumlar,, belediyeler maalesef kendilerinden beklenen hizmetleri zaman,nda ve yeterli kalitede verememektedirler.

Türk kamu yönetiminin sorunlar, u ekilde özetlenebilir (Aktan, 1999:1) :

- Merkeziyetçi ve vesayetçi yönetim gelene inin sürdürülmesi.
- Yönetimde aç,kl, ,n olmamas,.
- Bürokrasi ve k,rtasiyecilik.
- Kamu kurumlar,ndaki yetersizlik ve kalitesizlik.
- Liyakatsiz personel istihdam,.
- nsangücü planlamas,n,n yetersiz olmas,.
- Hiyerar ik yönetim yap,s,; yönetimde ileti im ve kat,l,m,n zay,f olmas,.
- Ücretlerdeki dengesizlikler.
- Kamu görevlilerinin unvan ve görev farklı,klar,.
- Atama ve nakillerde adam kay,rmac,l, ,n yayg,n olmas, vs.

Mülki idare amirlerinin il ve ilçelerde yürütülen kamu hizmetleri üzerinde koordinasyon ve denetim makam, durumunda olmalar, nedeniyle, say,lan bu sorunlar mülki idare amirlerinin il geli imine katkı,da bulunmas,na da büyük engel te kil etmektedir.

2.5.6. Sorunlar,n Çözümü Sürecinde Mülki dare Amirlerinin Rolü

Kamu yönetimi sisteminin bütününde genel bir yap,lanmaya gidilmeden, yukar,da sözü edilen sorunlar,n yok edilmesi ans, çok dü üktür. Bunun yan,nda kamu kurumlar,n,n vatandaşlarla yüzyüze olan, onlara hizmet götüren birimlerin vatandaş memnuniyetini sa lamaya yönelik girişimlerinin, ta ra örgütlenmesi içerisinde mülki idare amirlerinin gözetim ve denetimi alt,nda ve onlar,n koordinasyon ve deste i olmaks,z,n kendi ba lar,na ba ar, elde etme anslar, çok daha az olacaktır. Aksine, ba ,ms,z olarak ba lat,lsa bile yürütülecek yeniden düzenleme ve iyile tirmeye yönelik faaliyetlerin, ta rada mülki idare amirlerinin destek vermesi halinde, çok k,sa zamanda ve daha iyi sonuçlar verece i aç,kt,r (Akgül, 1997:.273).

Çünkü mülki idare amirleri, her an halkla iç içedirler. Ayr,ca hizmetlerin sunulmas,nda kar ,la ,lan aksaklıklar,n giderilmesinde, mülki idare amirleri daha geni yetki ve inisiyatifte de sahiptirler. Öte yandan, ülke düzeyinde iç güvenli in sa lanmas,, nüfus ve vatandaşlık hizmetleri, yerel yönetimler üzerinde gözetim, vesayet denetiminin

sa lanmas,, sivil savunma hizmetleri, il ve ilçelerin yerel yönetim alan,ndaki hizmet esaslar,n,n belirlenmesi, mülki idare amirleri eliyle yürütülmektedir. Mülki idare amirleri, ta rada sözü edilen hizmetleri sunan kurumlar,n hiyerar ik üstü s,fat,yla görev yapt,klar, gibi; di er bakanl,klara ba l, ilçe te kilatlar,n,n hizmet ve faaliyetlerini de koordine etmekte, gözetim ve denetim alt,nda bulundurmaktad,rlar (Özkan, 2001:194).

2.5.7. Bugünkü Konumuyla Mülki dare Amirlerinin Liderlik Yap,s,

Bir ö mülki idare amiri ö tan,m, yap,lmak istenirse hangi özellikleri öne ç,kar,l,r? Mülki idare amiri hangi özelliklere sahip ki i olmal,d,r? Mülki idare amirli ini, di er mesleklerden farklı k,lan özellikler nelerdir? Mülki idare amirlerince haz,rlanan bir raporda mülki idare amirlerinin öki isel varl, ,nda toplanması, gerekli ve zorunlu niteliklerö ba l, , alt,nda u özellikler s,ralanm, t,r (Karasu, 2001:225).

- nsana, insanl, a kar, , derin bir sevgi ve sayg, ile ba l, olmas,.
- Ülkesine hizmet etmekten zevk duyan üstün bir karakter ve moral yap,s,na sahip bulunmas,.
- Belli çal, ma saatlerine ba l, kalmadan her an görevinin ba ,nda bulunacak ekilde görev duygusuna ve dayan,kl,l, a sahip olmas,.
- Liderlik ve üst kademedede yönetici ve koordinatör olman,n gerektirdi i kapsaml, bir bilgi, tecrübe ve davran, a sahip olgun bir ki i hüviyetini kazanm, bulunmas,.

Mülki idare amiri birçok ekilde tan,m,lanmakta ve her tan,mda farklı özellikler ön plana ç,kart,lmaktad,r. Örne in, ö merkezi yönetimin ta raya uzanan en uç noktas, ve halkla en yak,ndan ili kili görevlisií í í í gününün en büyük bölümü halkla yüzyüze ili kide geçen ki i ö (Kazanc,, 1976:132) biçimindeki tan,mda bu mesle in öhalkla olan ili kisiö vurgulanmaktadır.

Ayr,ca mülki idare amirleri ve vatandaş lar öideal mülki idare amiriö tan,m,n, hangi özellikleri öne ç,karak yapmakta, di er bir deyi le ki isel ve mesleki beceri ve nitelikler aç,s,ndan nas,l bir mülki idare amiri görmek istemektedirler? Bu da, çileri Bakanl, ,n,n 2001 y,l,ndan yapırd, , Mülki dare Ara t,mas, (M AR)nda (Emre, 2003:58) ortaya konmu tur.

Vatandaş lar,n ve mülki idare amirlerinin öideal mülki idare amiriö tan,m,nda öne ç,kan özelliklerin hemen hemen ayn, oldu u görülmektedir. İlk iki s,rada öyans,z,

dürüst ve adil olmaö, õhalkla iç içe olmaö, üçüncü ve dördüncü s,rada ise õgiri imci, yat,r,mc, olmaö ve õiyi yöneticilikö özellikleri yer almaktad,r. Buna göre mülki idare amirinin öncelikle sahip olmas, gereken özellikler; yans,zl,k, dürüstlük, adillik, halkla iç içe olmak ve s,cak ili kiler kurmakt,r. Dürüst olma, samimi, s,cak ili ki kurabilme gibi õki ilikö özelliklerinin ilk iki s,rada belirtilmesi, bu özelliklere sahip olman,n, bu mesle in olmazsa olmaz ko ulu olarak görüldü ünü göstermektedir. Bir ba ka aç,dan mülki idare amirleri, yüksek kavrama becerisine ve iyi derecede mesleki bilgiye sahip, buna kar ,l,k giri imci nitelikleri görece zay,f, inisiyatifi kullanma ve entelektüel kapasite aç,lar,ndan yetersizdir.

Mülki idare amirli i, kurumsal niteli inin yan, s,ra-hatta kimi zaman daha çok-ki isel özelliklerin ön plana ç,kt, ,; bu nedenle de meslek üyeleri olarak kaymakam ve valilerin vatandaşlarda iz b,rakt, , bir meslek dal,d,r. Ceylan (1977:37-38) mülki idare amirli i mesle inin bu özelli ini 1970lerde u sözlerle ifade etmektedir. õ Bugün Anadoluñun hangi ilçe ve köyüne gidilirse gidilsin halk,n büyük ço unlu u herhalde, üç-dört kaymakam,n ismini vererek, gördü ü hizmetleri, yaratt,klar, e itlik, adalet ortam,n, büyük bir hasret ve sayg,nl,kla anlatacakt,rö. Hizmetleriyle, ki ilikleriyle toplumda ve meslek üyelerinde izler b,rakan çok say,da mülki idare amirinin, meslek üyelerince haz,rlanan makale ve kitaplara konu olmas, da mesle in bu ay,r,c, özelli ini ortaya koymaktad,r. Bu çal, malar, devlet yönetimi, devlet yöneticili i aç,s,ndan deneyimlerin gelecek ku aklara aktar,lmaz,, ülkenin yönetim tarihi bak,m,ndan birer kay,t niteli ini ta ,mas, ve meslek üyelerinin toplumsalla mas,nda her birinin birer örnek olu turmas, bak,m,ndan önemlidir (Emre, 2003:63).

2.5.8. E itim Sektörünün Yönetiminde Mülki idare Amirlerinin Liderli i

E itim sektörünün yönetiminde liderlik literatürü, e itim kurumlar,n,n kendi içindeki liderli i anlatmaktad,r. Yani e itim yönetiminde liderlik denildi i zaman genellikle anla ,lan e itim yöneticilerinin ö retmenleri ve ö rencileri yönetmesidir. Bu k,s,mda mülki idare amirlerinin e itim sektörüne liderli i üzerinde durulacakt,r.

2.5.8.1. Demokratik Olma

Burada ilk olarak vurgulanacak liderlik vasf, demokratik liderliktir. Demokratik liderlik tarz,n,n tercih nedeni insan haklar,na, günümüz dünyas,n,n temayüllerine ve

anayasadaki devletin temel niteliklerine uygun olmas,d,r. Türkiye Cumhuriyeti ödemokratik, laik ve sosyal bir hukuk devletiö olarak nitelenmekte ise, liderlerinin de demokratik olmas, gerekir. Demokrasi, merkeze halk, almay, gerektirir. Bu yol bizi temsili demokraside seçilmi lerin üstünlü ü, sivil idare ve iradenin üstünlü üne götürmektedir. Demokratl,kla otoriterlik, effafl,kla kapal,l,k, yumu akl,l,kla sertlik birbirine z,t taraflarda bulunmay, ve bir tercihi gerektirir. Günümüz liderli inde mülki idare amirlerinin taraf, bellidir ve bu taraf demokrasi, effafl,k, yumu akl,k, hukuk, çözüm üretme ve halka dönüklük yönündedir (Göksu, 2006:7).

Demokrasi, içerisinde sivilli i bar,nd,r,r. Halk ve onun sivil temsilcileri yani sivil otorite tüm kurumlar gibi e itim sektöründeki kurumlar,n da tepesindedir. Mülkiye kavram,n,n tan,m lar,nda da bu aç,kça görülmektedir: öAsker olmayanlar s,n,f,ö. Bu iki tan,m mülkiyenin sivil ve laik yönünü vurgulamaktad,r. Demokrasilerde sivil otoritenin üstünlü ü sivillerin denetimi sözkonusudur. Sivil otorite bu hak ve yetkisine sahip ç,kmak zorundad,r. Çünkü do a bo luk kabul etmez; bo luklar an,nda doldurulur. Siviller bu yetkilerini kullanmazsa sivil olmayanlar kullan,r ki; bu da demokrasi ile ba da maz. Demokrasilerde as,l olan sivil yönetimdir.

Devleti merkezde ve ta rada yöneten, temsil eden liderler demokratik-hukuki iradesini ortaya koymazsa; devlet otoritesi d, ,ndaki olu umlar devleti, siyaseti, kurumlar, rehin al,r, onlara antaj yapar. Bu noktada toplumun merkeze al,nmas,, toplum merkezli yönetimin önemi ortaya ç,kmaktad,r. Yönetimler birey merkezli, toplum merkezli, ideoloji merkezli, örgüt merkezli olabilir. Demokrasilerde bireysel özgürlükler ve toplumun ortak iradesi öne ç,kmaktad,r.

2.5.8.2. Politika Üretme

Mülki idare amirleri kamu politikalar,n,n olu turulmas,nda önemli bir yere sahiptir. E itim sektöründeki sorunlara çözüm üretilmesinde demokratik-hukuki-rasyonel politikalar üretilmesi iyi bir mülki idare amirli i liderli iyle mümkündür.

2.5.8.3. Çözüm Üretiminde Ö renilmi Çaresizli in Rolü

Ö renilmi çaresizlik, bir i i yaparken birkaç hamleden sonra ba ar,s,zl,k söz konusu oldu unda ki inin art,k ba aramayaca ,, o i i beceremeyece i dü üncesine kap,lmas,d,r. Son üç yüz y,ld,r Bat, kar ,s,ndaki yenilgiler, geri çekilmeler Türkiye'de

öbüz adam olmay,z, bizden bir ey olmazö alg,lamas,n, ortaya ç,karm, t,r. Ö renilmi çaresizlik insan,n zihnini kilitler, motivasyonunu k,rar. Bu ö renilmi çaresizli in ortadan kald,r,lmas,nda mülki idare amirlerinin liderli ine büyük ihtiyaç vard,r (Göksu, 2006:8).

2.5.8.4. Alg, Yönetimi

nsanlar,n tutum ve davran, lar,nda alg,lamalar,n,n önemi büyüktür. Liderler izleyenlerinin alg,lar,n, da yöneten kimselerdir. NLP (Neuro Linguistic Programming, beyin dilinin programlanmas,) anlay, , beyin programlanarak yönlendirilece i dü üncesine dayanmaktadır. Vizyon ve misyon olu tururken bir anlamda beyin dili programlanmakta ve alg,lar yönlendirilmektedir (Göksu, 2006:9). E itim çal, anlar,na e itimin toplum içindeki önemi ve rolünün alg,lat,lmas, e itim liderlerinin yan,nda, mülki idare amirlerinin görevidir.

2.5.8.5. Vizyon-Misyon

Liderler vizyon olu turan, misyon belirleyen insanlard,r. Genel olarak tüm vatanda lar,n, özel olarak ise e itim sektörünün ufkunu açacak olan liderlerdir. E itim çal, anlar,na verilecek demokratik vizyon ve misyon önemlidir. Mülki idare amirleri vizyon olu turan, üst düzeyde karar alan liderlerdir. Mülki idare amirleri ve üst düzey e itim yöneticileri vizyon ve misyon belirlemekte ancak bu vizyon ve misyonu tan,tan, ya ama geçirenler ise alt düzey yöneticiler ve özellikle de ö retmenlerdir. Dolay,s,yla e itim alan,ndaki vizyon ve misyonun topluma ula mas, noktas,nda onlara bunu iyi anlatmak gerekmektedir. Ö renciler ve veliler üzerinde ö retmenler do rudan etkide bulunmaktadır. Onlar,n e itimi ve onlara yap,lacak liderlik de bu çerçevede dü ünülmelidir.

2.5.8.6. De i im

Tanzimattan beri modernle me, de i me ve geli me trendinde önemli görevler üstlenmi mülki idare amirleri, yeni geli me ve de i melerde de öncü rolüne devam etmektedirler. Demokrasi ve hukukun üstünlü ünün yerle mesinde vali ve kaymakamlara önemli görevler dü mektedir. Çünkü milli ve küresel geli me çizgisini,

de i imin yönünü iyi okuyan liderlere ihtiyaç vard,r (Göksu, 2006:9). De i im liderli i, de i imlere, geli imlere öncülük eden liderlere denmektedir. Özellikle son iki yüzyld,r mülki idare amirleri bu de i im liderli i rolünü üstlenmişlerdir. Modernleşmenin gelişmesinde, Cumhuriyet devrimlerinin benimsenmesinde mülki idare amirlerinin rolü inkar edilemez. E itim sektöründe de de i im yöneticili i ya amsal bir öneme sahiptir. Bu görev de e itim liderleri ile birlikte bugünkü yetki ve sorumluluklar, çerçevesinde mülki idare amirlerine dü mektedir.

2.5.8.7. Güven-Anlama

Liderler güven tesis eden kişilerdir. Demokratik yönetimler toplumuna, yönettiklerine güvenir. Türkiye'de de ciddi bir güven sorunu vard,r. İnsanlar birbirine, bir grup d i erine, bir kurum bir baka s,na güvenmemektedir. Bu güven bunalım, e itim kurumlarında da mevcuttur. Özellikle e itim kurumları, arasındaki güvensizlik toplumun devamlı, , açış,ndan önemi a ikârd,r. Bu nedenle gereken ciddiyet içerisinde bu güven sorununun a lması,nda da mülki idare amirlerinin liderli ine ihtiyaç duyulmaktadır.

2.5.8.8. Çal, anlarla ve Halkla ç çe Olma

Liderlik bir etkileme süreci olduğuna göre, etkilemenin en iyi yolu yüz yüze ilik kurmad,r. Zaman zaman e itim kurumları,na okullara yapılacak ziyaretler, e itim çal, anları,yla, öğretmenlerle sohbetler, onların dertlerini dinleme, mülki idare amirine ve onun liderli ine ba lı, , ve çal, anları,ın motivasyonunu artıracaktır. Sadece tefti ve denetim amaçlına yönelik ziyaretlerin etkisi sınırlıdır. Makama çağrı görüşmelerinde de hem etki hem de personel sayısı, sınırlı olacaktır. Toplum liderliindeki öhalka inmeö anlayış, , öpersonele inmeö ekinde uygulanabilir. Makamda oturarak toplum yönetilmez, etkili liderlik yapılmaz.

Mülki idare amirleri bu ilikilerde söz ve davranışlarına dikkat etmelidirler. Mülki idare amirinin mesajları, topluma ve personele dönük olabilir. Her ikisinde de moral verici bir üslup gereklidir. İncitici dilin uzun vadede çözüm üretmedi i görülmektedir. Ösusö, ökes sesiniö, ö bak hala konu uyorö tarz, bir davranış sorunu çözmez, bilakis çözümsüz bırakır. Mülki idare amirleri çal, anlarla ilgilenmekle toplam

kalite yönetiminin temeli olan d, mü teri memnuniyeti yan,nda iç mü teri memnuniyetini de sa lam, olur.

2.5.8.9. Adalet

öAdalet mülkün temelidirö sözü devletin gelece i için adil davranman,n önemini vurgulamaktad,r. Hizmet sunulan halka (d, mü teriye) adil davranman,n yan,nda genelde tüm kamu kurumlar,na ve konumuz itibariyle de e itim kurumlar,na kar , adil davranmak gereklidir. Mülki idare amiri aç,s,ndan adil davranmamak; mülki idare amirinin otoritesinin hafife al,nmas,n,, ciddiye al,nmamas,n,, s,radan muamele görenin k,rg,nl,k ve küskünlü ünü, dolay,s,yla i e sar,lmamas,n,, de er verilmeyenin bilgi ak ,n, kesmesi, mülki idare amirini yanl, yönlendirmesi ve daha a ,r, sabote edici eylemlere ba vurmas,, sonucunu do urabilir.

2.5.8.10. Alt Kültür

Liderler yönetti i kurumlar,n alt kültürlerini iyi tan,mal,d,r. Memurlar amirlerine i i bilmiyor diye bakarlar. E itim çal,anlar, da muhtemelen vali ve kaymakamlar için böyle dü ünmektedirler: öE itim bizim i imiz onlar ne anlarö.

Mülki idare amirleri detay ve teknik bilgileri bilmek zorunda de ildir ama konulara yabancı, da kalmamal,d,r. ö Ben her eyi bilirim ö anlay, ,na da kap,lmamal,d,r,lar.

2.5.8.11. Ele tiri, Hassasiyet

Merkeziyetçi yap,da vali ve kaymakamlar di er sektörlerde oldu u gibi e itim sektörünün de yönetici liderleridirler. E itim sektörü hassas bir sektördür. E itim personeli görevini yaparken fedakârca çal, t,klar, için en ufak ele tirden dahi al,nabilir. Mülki idare amirlerinin özellikle bu duruma dikkat etmesi gerekir. nsanlar grup psikolojisi içerisinde kendi gruplar,n, ele tirebilir ama ba kalar,n,n gruplar,n, ele tirmesine kar , ç,kabilirler. E itimcilik hassas ve stresli bir meslek oldu u için mülki idare amirlerinin moral bozucu davran, lardan da kaç,nmas, gerekir.

2.5.8.12. Sorumluluk ve Denetim

Görev mahallinde lider konumunda olan mülki idare amiri; iyi yönetim, halka hesap verme, toplumu geli tirme konular,ndan kendini sorumlu görmenin yan,nda e itim çal, anlar,na örnek de olmal,d,r. ö Ki i kendi içinde yüz kuru luk bir i için bir kuru luk dü ünebilir ancak devlet i inde bir kuru luk i için yüz kuru luk dü ünmelidirö (Göksu, 2006:11).

Özellikle son dönemlerde ya anan toplumsal de i imler de mülki idare amirlerinin sosyal sorumlulu unu idrak edip toplumda e itim çal, anlar,na ve e itim kurumlar,na güveni tesis etmede ne denli önemli roller üstlenmeleri gerekti ini göstermektedir. Dolay,s,yla e itim kurumlar,n,n denetimi, üzerinde durulmas, gereken di er bir husustur. Mülki idare amirlerinin önemli fonksiyonlar,ndan birisi de emri ve gözetimi alt,ndaki kurumlar, denetlemektir. Bu denetlenenler e itim kurumlar, ise daha da hassas davran,lmal,d,r. Çünkü e itim çal, anlar,n,n inisiyatif kullanma gücü fazlad,r. Uygulamalar,yla ö rencilerin istek ve yeteneklerini rahatça kullanmas,n, sa layabilece i gibi, sekteye de u ratabilir.

Yukar,da belirtilen hususlar, özet olarak vurgulamak gerekirse; do a bo luk kabul etmez, bo luklar bir ekilde dolar. Mülki idare amirleri hak ve yetkilerini kullanmakta pasif davran,rsa aktif davranan ba kalar, bu hak ve yetkileri kullan,r. Mülki idare amiri sadece bir teknokrat ya da siyasal iktidar,n uygulay,c, memuru de ildir; ta rada en üst düzeyde ökarar veren aktördürö. Bu nedenle de mülki idare amiri devlet örgütlenmesini ve devlet içindeki ili kiler bütünü, ba ka bir deyi le hükümet etme sürecini iyi bilen, toplumsal e itsizlik sorununa çözüm arayan kalk,nma ve refaha odakl,, e itlikçi, özgürlükçü, adil, etkili ve verimli, insan haklar,na sayg,l,, halk,n gereksinmelerine duyarl,, kamu kaynaklar,n, kamu yarar,na uygun biçimde kullanan çok yönlü bir lider olmal,d,r (Karasu, 2001:285).

Vatanda lar, tüm kamu personeli gibi e itim çal, anlar, da mülki idare amirinin, ç,kar çat, malar,n,n yo un bir biçimde ya and, , ta rada, bu çat, malar, kamu yarar, ve kamu düzenine uygun bir biçimde yönetebilecek; geleneksel yönetsel i levlerin yan, s,ra e itimsel hizmetlere de cevap verebilecek h,zl, karar alan dinamik, inisiyatif sahibi ve giri imci özelliklere sahip bir ki i olmas, beklentisi içindedir.

Yap,lan halk ara t,rmalar, (Emre, 2003:118) vatanda lar,n kamu hizmetlerinin devlet taraf,ndan yeterli ve nitelikli biçimde sunulmas,na yönelik beklentilerinin hala

çok güçlü oldu unu ortaya koymu tur. Vatanda lar ve kamu çal, anlar, bu beklentilerinin gerçekte tirilmesinde mülki idareye ve mülki idare amirlerine önemli görevler dü tü ünü, yörelerindeki öen etkili devlet kurumuö s,ralamas,nda ve devlet hizmetlerinin yürütülmesinde mülki idareye ilk s,ralarda yer vererek ve onu ta rada öen önde gelen, en güçlü, en sözü geçen ö devlet kurumu olarak belirterek göstermi lerdir. Vatanda lar,n s,kça dile getirdi i ökaymakam buran,n Cumhurba kan,d,rö biçimindeki tan,m da sayg,nl,k, güç ve otorite aç,s,ndan mülki idareye verilen önemi göstermektedir. Vatanda lar,n, yöresel hizmetlerin yürütülmesinde valiye ve özellikle ellerinde uygulayabilecekleri bir bütçe olmamas,na kar ,n kaymakama verdi i de er, mülki idareye yönelik beklentinin yüksek oldu unun da bir göstergesidir.

Türk kamu yönetimi sistemi içinde yakla ,k yüz elli y,ld,r varl, ,n, sürdüren mülki idarenin ve mülki idare amirlerinin, sistemin en temel ö elerinden biri olarak çok önemli i levleri yerine getirdi i hemen herkesçe kabul edilmektedir. Mülki idare amirli i, Türk yönetim gelene inin, farklı, gereksinmeleri kar ,lamak amac,yla ortaya ç,km, köklü kurumlar,ndand,r. Görüldü ü gibi, mülki idarenin, Türk yönetim yap,s,nda çok önemli i levleri vard,r. öHukuk devleti yaratma, etkili ve üretken bir yönetim geli tirme, bütün yörelere ve herkese e it hizmet götürmeö mülki idarenin temel i levleri aras,nda yer almaktad,r (Oktay, 1983:232).

2.5.9. Mülki dare Amirlerinin E itime li kin Görevleri

Mülki idare amirleri, ta ra düzeyinde il ve ilçelerde kamu hizmetlerini sunan kurumlar,n hiyerar ik üstü s,fat,yla görev yapt,klar, gibi; bütün bakanl,klara ba l, il ve ilçe te kilatlar,n,n hizmet ve faaliyetlerini de koordine etmekte, gözetim ve denetim alt,nda bulundurmaktad,rılar (Oral, 1998:109). l ve ilçelerde hükümetin ve ayr, ayr, her bir bakanl, ,n temsilcisi olarak, devletin genel idare ve gidi ini düzenlemek ve denetlemekle görevli ve yetkili olan da yine mülki idare amirleridir (Özkan, 2001:195). Bu nedenle hangi bakanl, a ait olursa olsun, il ve ilçelerde hizmet veren bir kamu kurumunun bu alandaki çal, malar,n,n, mülki idare amirlerinin yak,n gözetimi ve deste i alt,nda sürdürülmesinde do al zorunluluk bulunmaktad,r (Saran ve Göçerler, 1998:261).

ç-Düzen ara t,rmas,nda 1971 y,l,nda çe itli hizmet alanlar,nda mülki idare amirlerine verilen 827 ayr, görev saptanm, t,r (çi leri Bakanl, ,, 1972:611-731).

Aradan geçen 37 yıl içinde kamu hizmetlerindeki çeşitliliğin ve genişlemenin bir sonucu olarak, bu 827 göreve yenileri eklenmiş, çok az, değiştirilmiştir. Son yıllarda kamu hizmeti anlayışındaki değişimle birlikte kamu idare amirleri pek çok yeni görev üstlenmiş durumda kalmışlardır (Emre, 2002: 241).

Mülki idare amirleri, önemli önemsiz pek çok konuda verilen bu görev ve yetkiler yanında, yasalar, yönetimsel geleneklerin çizdiği çerçevede güvenlik, savunma, sağlık gibi geleneksel hizmetlere kamu olarak eşit imkân hizmetlerde de yadsınmaz ölçüde görev, yetki ve sorumluluk üstlenmişlerdir. Tesbit edilebildiği kadarıyla mülki idare amirleri, eşitlikle ilgili hizmetlerde yürürlükte olan 57 adet kanun, tüzük, yönetmelik yönerge, genelgeçer karar gibi mevzuat hükümleri çerçevesinde; 72 adet görev üstlenmişlerdir (MEM, 2007).

Mülki idare amirleri ile eşitlik hizmetlerinin taraftarı sekreteryas, yürütücüsü ve eşitlik konularında Bakanlık, man, konumunda olan milli eşitlik müdürlükleri arasındaki ilişkiyi temel olarak 5442 sayılı, il idaresi kanunu tanımlayan, t.r. 5442 sayılı kanunun 4. maddesine göre özerk genel idaresinin başkanı ve mercii validir. Bakanlıkların kurulu kanunlar,na göre illerde lüzumu kadar tekilat bulunur. Bu tekilatın her birinin başında bulunanlar il idare mübale kanlarıdır. Bunların emri altında çalışanlar ikinci derecede memurlardır. Bu tekilat valinin emri altındadır. Aynı kanunun 9. maddesine göre özerk Vali, ilde devletin ve hükümetin temsilcisi ve ayrı ayrı her bakanın mümessili ve bunların idari ve siyasi yürütme vasıtasıdır.

Bu kanunun 27. ve 28. maddeleri de ilçe de kaymakam, tanrımlarken aynı amir hükümlere sahiptir. Bu maddelerdeki ifadelerden de anlaşılacağı gibi, vali ildeki; kaymakam da ilçedeki bütün işleri yürütmekle sorumludur. İl ve İlçe Milli Eşitlik Müdürlükleri Yönetmeliğine göre örgütlenen il milli eşitlik müdürlükleri il örgütü içinde valiliğe, ilçe milli eşitlik müdürlükleri de ilçenin yönetiminden sorumlu olan kaymakamların başlı birimleridir. İl ve ilçe milli eşitlik müdürleri eşitlik hizmetlerinde vali ve kaymakama karşı sorumludurlar.

Yürürlükteki mevzuat çerçevesinde mülki idare amirinin il ve ilçelerde eşitlik ve milli eşitlik tekilatına ilişkin yürütmekle görevli, yetkili ve sorumlu oldukları görevler şunlardır (MEM, 2007):

- Mülki idare amirleri bazı eşitlik çalışanları üzerinde atama ve nakil yetkisine sahiptir.

- E itimle ilgili, kanun, tüzük, yönetmelik ve hükümet kararlar,n,n uygulanmas,n, sa lamak için genel emirler ç,karabilirler ve bunlar, ilan ederler.
- Bütün e itim kurumlar,n, denetleyip, tefti edebilirler.
- E itim hizmetlerinin genel idare ve genel gidi ini düzenlemekten ve denetlemekten sorumludurlar.
- E itim te kilat,nda çal, an bütün memur ve müstahdemlerin en büyük amiridir.
- Bu s,fatla e itim te kilat,ndaki memur ve müstahdemlerin çal, malar,na nezaret eder.
- E itim te kilat,n,n i lemesini denetler.
- E itim te kilat,nda çal, an personele disiplin soru turmas, açabilir, disiplin cezas, verebilir.
- Baz, e itim çal, anlar,n,n sa l,k, mazeret ve y,ll,k izinlerini verir.
- E itim çal, anlar,n, te ekkür ve takdirname ile ödüllendirebilir.
- E itim hizmetlerine ili kin ikâyet müracaatlar,n, tetkik eder, gerekli görürlerse bunlar, kanuni muameleye tabi tutar.
- Denetlemeleri s,ras,nda i ba ,nda kalmalar,nda sak,nca gördükleri e itim te kilat,ndaki bütün memur ve müstahdemlere i ten el çektirebilirler ve hizmetin aksamamas, için gereken önlemleri ald,r,rlar.
- l ve ilçe milli e itim müdürlerinin birinci derecede, di er e itim çal, anlar,n,n ikinci derecede sicil amiridir.
- E itim kurumlar,n,n mevzuat hükümlerine uygun olarak uyumlu çal, mas, için gerekli önlemlerin al,nmas, amac,yla e itim yöneticileri ile toplant, yapabilir.
- l ve ilçede te kilat, bulunmayan ve e itimi ve ö rencileri ilgilendiren i lerin yürütülmesini il ve ilçe milli e itim müdürlüklerinden isteyebilir.
- l özel idare öz gelirlerinin en az % 20sini e itim hizmetlerine aktarmakla yükümlüdürler.
- l ve ilçe milli e itim müdürlüklerinin üst makamlarla ve di er kurumlarla yapt,klar, yaz, malar, onaylar ve imzalar.
- l özel idaresini e itime ili kin hizmetlerini karara ba layan daimi encümen toplant,lar,na ba kanl,k eder.
- Milli e itim te kilat,n,n düzenledi i kutlama v.b. tören programlar,n, onaylar ve imzalar.

- E itim al, anlar,n,n ve ö rencilerinin il d, , gezi olurlar,n, imzalar.
- Milli e itim müdürlüklerinin haz,rlad, , bayram kutlama program,n, onaylar.
- E itim al, anlar,n,n il d, , geçici görev onaylar,n, imzalar.
- E itim hizmetlerine ili kin kurul, komisyon, komite ve jürilerin ba kan ve üyelerini görevlendirir.
- Tüm e itim kurumlar,nda yürütölen spor, izcilik ve halk oyunlar, gibi ders d, , egzersiz programlar,n, onaylar.
- 4734 say,l, Kamu hale Kanunuönda belirtilen hükümler do rultusunda spor, araç, alet ve makama al,m, ihale evraklar,n, onaylar.
- 4734 say,l, Kamu hale Kanunu kapsam,nda yap,lan yap,m i leri ve di er al,malara ili kin ödeme evraklar,n, imzalar.
- E itim te kilat,ndaki resmi araçlar,n il içi ve il d, , görevlendirmelerini onaylar.
- E itim al, anlar,n,n yurtd, , ç,k, lar,n, ve izinlerini onaylar.
- Milli e itimin müdürlüklerinin, Milli E itim Bakanl, , ile yap,lan yaz, malar,n, imzalar.
- Özel ö retim kurumlar,n,n aç,l, iznini onaylar.
- Özel ö retim kurumlar, için düzenlenen ruhsatnameleri onaylar.
- Özel ö retim kurumlar,nda al, acak yöneticilerin, ö retmen, uzman ve usta ö reticilerin al, ma izinlerini onaylar.
- Özel ö retim kurumlar,nda görevlendirilmesi dü ünölen ders ücretli ö retmen, uzman ve usta ö reticilerin al, ma izinlerini onaylar.
- Özel ö retim kurumlar,n,n tan,t,m amac,yla bas,na verecekleri ilanlar, onaylar.
- Özel ve resmi tüm e itim kurumlar,ndaki aday memur, ö retmen, uzman ve usta ö reticilerin adayl,klar,n,n kald,r,lmas, i lemlerini onaylar.
- Özel motorlu ta ,t sürücü kurslar,n,n dönem sonu s,nav onaylar,n, imzalar.
- Özel yurtlar,n aç,lma izinlerini onaylar.
- Özel yurtlarda görev yapacak yönetici, belletmen, yönetim memuru, a ç, ve hizmetlilerin al, ma izinlerini onaylar.
- Özel yurtlar,n denetimini yapacak komisyonlar,n görev onaylar,n, imzalar
- Özel ö retim kurumlar,n,n mali teminatlar,n,n kald,r,lmas,, devam, veya yeniden al,nmas,n, onaylar.
- Mesleki e itim merkezlerince düzenlenen ustal,k belgelerini imzalar.

- Halk E itim Merkezi ve Ak am Sanat Okulu (A.S.O) müdürlüklerince aç,lan kurslar,n onaylar,n, imzalar.
- Atamas, valilikçe yap,lan e itim çal, anlar,n,n atama ve geçici görevlendirme onaylar,n, imzalar.
- l ve ilçe milli e itim müdürlüklerinin vekâlet onaylar,n, imzalar.
- Görev mahalli d, ,nda ikamet eden e itim çal, anlar,n,n geli -gidi izinlerini onaylar.
- Ayl,kla ödüllendirme komisyonu üyelerinin görevlendirmelerini onaylar.
- Atamas, valiye ait olan e itim çal, anlar,n,n görevden çekilmi say,lma ve emeklili ine ili kin i lemleri onaylar.
- Ba kan kurum ve görevlere atamas, yap,lacak e itim çal, anlar,na ili kin muvafakat yaz,lar,n, imzalar.
- Her derecedeki okul yöneticileri ile ö retmenlerin ek ders ücretlerine ili kin onaylar, imzalar.
- Milli e itim çal, anlar,n,n derece ve kademe terfilerini onaylar.
- Çal, anlar,n giyecek yard,mlar,n, onaylar.
- 5018 Say,l, Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa göre harcama yetkilisi ve gerçekte tirme görevlilerinin görevlendirmelerini onaylar.
- Milli E itim Dan, ma Kurulu üyelerinin görevlendirmelerini onaylar.
- Ö rencilerin yurt d, ,ç,k, izinlerini onaylar.
- Okul ve e itim kurumlar,n,n açma-kapama ve ad verme tekliflerini onaylar.
- Y,ll,k çal, ma takvimini onaylar.
- Ta ,mal, e itim uygulamas,na ili kin kararlar, onaylar.
- Okullar,n yapaca , sosyal ve kültürel etkinliklerin izinlerini onaylar.
- Anadolu Liselerinin ö renci kontenjanlar,n, onaylar.
- Okul öncesi e itim kurumlar,n,n ücret tespit komisyonu kararlar,n, onaylar.
- 222 say,l, lkö retim ve E itim Kanunu'nun 56. maddesi gere ince verilecek para cezalar,n, onaylar.
- E itim kurumu müdür, müdür yard,mc,s, ve müdür ba yard,mc,s, atamalar,n, onaylar.
- Ö retmenlerin atama ve yer de i tirme i lemlerini onaylar.

- Aday memurlar için yapılacak temel ve hazırlanacak eğitim snav yürütme kurulu görevlendirmelerini onaylar.
- Aday memurların temel ve hazırlanacak eğitim faaliyetlerinde görevlendirilecek personelin görevlendirmelerini onaylar.
- Mahalli hizmet içi eğitim planında yer alan kurs ve seminer açılımlarını onaylar.
- Milli eğitim çalışmalarını ile ilgili inceleme ve soruşturmaları onaylar.
- Çalışmalar hakkında yapılan inceleme, soruşturma sonucunda işlemden kaldırılabilecek dosyaların onaylarını imzalar.
- 4483 Sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanuna göre alınacak ön inceleme olurlarını imzalar.
- İlköğretim müfettişleri başkan yardımcılarının atama işlemlerini onaylar.
- Teftiş bölgeleri ve teftiş gruplarını belirleyen işlemlerini onaylar.
- Teftiş kurulunun inceleme ve değerlendirme komisyonunun görevlendirmesini onaylar.
- Yönetici ve öğretmenlere ilişkin olarak yapılacak sene başı ve sene sonu mesleki toplantı programlarını onaylar.
- Mahkemelere yapılacak itiraz ve savunmalara ilişkin yazılarını imzalar.
- Kurum başkanı, belgelerini imzalar.

2.5.10. Mülki İdare Amirlerinin Eğitim Hizmetlerine İlişkin Başkanlık Yapacak Kurul ve Komisyonlar

Mülki idare amirlerinin eğitime ilişkin belirtilen görevleri yanında, başkanlık yaptıkları kurul ve komisyonlar da vardır ki, bunlar da görevlerine ilave olarak vurgulanması gereken hususlardır. Mülki idare amirlerinin başkanlık yapacak kurul ve komisyonları aşağıda gösterildiği gibidir.

1. İl Mesleki Eğitim Kurulu toplantısını başkanlık etmek.
2. İl Halk Eğitim Planlama ve Birlikleri Kurulu toplantısını başkanlık etmek.
3. İl Millî Eğitim Disiplin Kuruluna başkanlık etmek.
4. Halk Oyunları, Yarışmalar, İl Düzenleme Kuruluna başkanlık etmek.
5. Millî Bayramlar ve 24 Kasım Öğretmenler Günü vb. kutlama, anma ve düzenleme komitelerine başkanlık etmek.
6. Eğitimle ilgili yürütülecek kampanyalara başkanlık etmek.

7. METEF Yürütme Kuruluna ba kanl,k etmek.
8. Milli E itim Bakanl, , Mesleki Teknik E itim Yönetmeli inin 298. maddesi gere ince; l Koordinasyon Kuruluna ba kanl,k etmek.
9. l Milli E itim Dan, ma Kuruluna ba kanl,k etmek.
10. Okul sa l, , ile ilgili olarak l Sa l, , Komisyonuna ba kanl,k etmek.

2.6. İgili Ara t,rmalar

Mülki idare amirlerinin liderlik davran, lar, ve mülki idare amirli i ile e itim ili kisi konusunda yap,lm, ara t,rmalara az say,da ula ,lm, t,r. Ara t,рман,n bulgular,n,n kontrol edilmesi ve benzer ara t,rmalar,n incelenmesinin çal, maya olumlu katkı, getirece i dü üncesiyle konu ile ilgili ula ,labilen yerli ve yabanc, ara t,rmalar özetlenmi tir.

2.6.1. Yurt çinde Yap,lan Ara t,rmalar

Emre ve di erlerinin (2002) yapt, , ö yi Yönetim Aray, ,nda Türkiyeøde Mülki darenin Gelece i ö adl, ara t,rma, Türkiyeøde mülki idare amirli i mesle inin ve mülki yönetim sisteminin içinde bulundu u durumu bütün boyutlar,yla de erlendirerek son yirmi y,lda kamu yönetimi alan,nda ya anan de i im çerçevesinde mülki idare amirli i, mülki idari amirlerinin liderlik davran, lar,, onlar,n yürütmekte yükümlü oldu u asayi , sa l,k, protokol, e itim, vb. hizmetlere ili kin etkilerini sorgulamakta; bu ba lamda de i en kamu yönetim anlay, , çerçevesinde bir mülki idare amiri profili çizmek ve bu profile uygun mülki idare amirli inin liderlik boyutunda yeti tirilmesi sorununu irdelemektedir. Bu ara t,rma, mülki yönetim sisteminin ve mülki idare amirli inin liderlik boyutu da dahil olmak üzere içinde bulundu u durumu çok yönlü olarak ortaya koymak, kamu yönetimi alan,nda ya anan de i im çerçevesinde sitemin de erlendirilmesine olanak verecek bir veri seti olu turmay, amaçlamaktad,r.

Ara t,rmada, mülki idare amirli inin liderlik boyutu ile ilgili olarak yap,lan de erlendirmelerde; mülki idare amirli inin özel bir uzmanl, a dayanan yöneticilik u ra , oldu u, bu aç,dan mülki idare amirlerinin, herhangi bir alanda uzmanla m, olmalar,ndan çok insanlar,, kurumlar, yönetebilecek formasyon sahibi bir genel yönetici olmalar, gere i üzerinde durulmu tur.

Mülki idare amirlerinde var olmas, gereken niteliklerin belirlenmesinde; birinci s,rada öyans,z, dürüst, yolsuzlukla mücadele etme, siyasi oyunlara kat,lmama, siyasi bask,ya direnmeö niteliklerini kapsayan küme; ikinci s,rada, õhalka yak,nl,k, halk,n önceliklerine göre karar verme, halkla ili kiler becerisi, halk, hor görmeme, tevazuö niteliklerini kapsayan küme; üçüncü s,rada, õgerek uygulamaya gerek mevzuata yönelik meslek bilgisine sahip olma, önderlik, verimlilik, sorun çözme becerisi, devleti temsil ve iyi yöneticilikö niteliklerinden olu an küme; dördüncü s,rada õgiri imcilik, yat,r,mc,l,k, çal, kanl,k, yerel kaynak yaratma, istihdam yaratmaö gibi niteliklerin olu turdu u küme; be inci s,rada ise,öd, görünümün düzgün olmas,, cesaret, dirayet, a ,rba l,l,k, özgüven, mesleki heyecan, hitabet, tutarl,l,k, aç,k sözlülük, kararl,l,k, güleriyüz, karizmaö gibi ki isel niteliklerin olu turdu u küme yer alm, t,r.

Mülki idare amirlerinin sergiledikleri liderlik beceri ve nitelikleri aç,s,ndan de erlendirilmeleri sonucunda; öne ç,kan özellikler olarak öyüksek kavrama becerisi, iyi derecede mesleki bilgi, buna kar ,l,k inisiyatif yoklu u ve yetersiz entellektüel kapasiteö tesbiti yap,lm, t,r. õMülki idare amirlerinin fiilen yapt,klar, en önemli görevler ö sorgulamas,nda birinci s,rada asayi , ikinci s,rada yönetsel görevler, üçüncü s,rada yat,r,m, dördüncü s,rada e itim, sa l,k ve çevreye ili kin görevler vurgulan,rken ; õ mülki idare amirlerinin yapmas, gereken en önemli görevler ö sorgulamas,nda ise, birinci s,rada yat,r,m, ikinci s,rada yönetsel görevler, üçüncü s,rada asayi , dördüncü s,rada yine e itim, sa l,k ve çevreye ili kin görevlerin vurguland, , görülmektedir.

Emre ve di erlerinin (2003), õ Halk,n Mülki dareye Yönelik Tutum ve Beklentileriö adl, ara t,rmalar,; halk,n kendi gündelik ya am, içinde devlet ayg,tlar,yla girdi i ili ki biçimlerini ve bu deneyim çerçevesinde kamu hizmetlerine ve idarecilerine yönelik geli tirdi i tutum ve beklentileri ortaya koyabilmeyi amaçlam, t,r. Gerek örgütsel i leyi ine gerek hizmet alanlar,ndaki prati ine yönelik olarak, mülki idare amirlerinin liderlik boyutunda nas,l alg,land, ,, bu alg,y, ne tür mukayese referanslar, kullanarak olu turdu u ve ne tür kal,plar, geli tirdi i sorunsalla t,r,lm, t,r.

Mülki idare amirli i, merkezi yönetimin ta raya uzanan en uç noktas, ve halka en yak,n görevlisi, gününün en büyük bölümü halkla yüzyüze ili kide geçen ki i biçiminde tan,mılanarak halkla olan ili kisi vurgulanm, t,r. õ deal mülki idare amiri ö ya da õ bir mülki idare amirinin öncelikle sahip olmas, gereken liderlik özellikleri ö sorgulamas,nda; lk iki s,rada öyans,z, dürüst ve adil olmaö, õhalkla iç içe olmaö üçüncü ve dördüncü s,rada ise õgiri imci, yat,r,mc, olmaö ve õiyi yöneticilikö özelliklerine yer

verilmi tir. Bu ara t,rmada hizmeti sunan ile hizmetten yararlananlar,n ayn, özellikleri, öne ç,karm, olduklar, belirlenmi tir.

Mülki idare amirlerinin sorumlulu undaki hizmetlere ili kin ba ar, de erlendirmesinde, e itim hizmetlerindeki ba ar, düzeyi öyeterliö ya da öidare ederö düzeyinde bulunmu tur. Bu belirlemeye göre mülki yöneticiler iç ve d, hizmet al,c,lar,n,n kendilerinden bekleediklerini istenilen düzeyde kar ,layamamaktad,rlar. llerde ve ilçelerde ekonomik ve sosyal geli menin sa lanmas,nda mevcut il sistemi yeterli etkinli i gösterememekte, yöresel kalk,nmadaki ba ar,, ço u kez mülki idare amirlerinin ve di er yöneticilerinin ki isel gayret ve yetenekleri ile liderlik becerilerine kalmaktad,r.

Mülki idare amiri sadece bir teknokrat ya da siyasal iktidar,n uygulay,c, memuru de ildir; ta rada en üst düzeyde ökarar veren aktördürödür. Bu nedenle de mülki idare amiri devlet örgütlenmesini ve devlet içindeki ili kiler bütünü, ba ka bir deyi le hükümet etme sürecini iyi bilen, toplumsal e itsizlik sorununa çözüm arayan, kalk,nma ve refaha odakl,, e itlikçi, özgürlükçü, adil, etkili ve verimli, insan haklar,na sayg,l,, halk,n gereksinimlerine duyarl,, kamu kaynaklar,n, kamu yarar,na uygun bir biçimde kullanan çok yönlü bir lider olmal,d,r. Hizmet al,c,lar da mülki idare amirinin ç,kar çat, malar,n,n yo un bir biçimde ya and, , ta rada, bu çat, malar, kamu yarar, ve kamu düzenine uygun bir biçimde yönetebilecek, geleneksel yönetsel i levlerin yan, s,ra ekonomik-sosyal hizmetleri de sunabilecek h,zl, karar alan, dinamik, inisiyatif sahibi ve giri imci özelliklere ve liderlik becerilerine sahip bir ki i olmas, beklentisi içindedir.

Damatlarø,n (2000), öMülki dare Amirleri ve Etkili Liderlikö adl, ara t,rmas,nda; Mülki idare amirlerinin liderlikleri etkin liderlik boyutunda ele al,narak, ülke yönetiminin motor gücü, devlet ve hükümet temsilcisi, e güdümleyici etkin bir lider olabilen vali ve kaymakamlar,n ekonomik, sosyal, kültürel vb. yönlerden toplumsal kalk,nmadaki paylar,n,n vurgulanmas, amaçlanm, t,r. Bu çal, mada Türk kamu yönetiminde lider konumda olan herhangi bir yöneticinin de il, M. .A.øerinin liderlikleri incelenmi tir. Mülki idare amirleri il ve ilçelerin genel yönetim kurulu lar,n,n ba ,nda bulunmaktad,rlar. Mülki idare amirleri ta rada devlet ve hükümeti temsil etmektedir.

Mevzuatta mülki idare amirlerine pek çok yasa, tüzük, yönetmelik ile görev ve yetkiler verilmi tir. Bu mevzuat M. .A.øerine, asayi in sa lanmas,ndan e itime, sa l,ktan çevre sorunlar,n,n çözümüne kadar pek çok görev yüklemektedir. Mevzuat

Tan,ma: Üst düzey yöneticiler, ba ar,l, olan astlar,n, örgütün öteki üyelerine tan,tmaktadır. yi yap,lamayan i lerde ise i i yapan, de il, hareketi ele tirmektedir.

Üretim: Üst düzey yöneticilerin üretime kar , ilgileri yüksek, gerçek katk,lar, ise dü üktür. Astlar,n, üretime katk,da bulunmaya, çok çal, maya ça ,r,rlar. Ancak onlara bilgi vermekten de kaç,n,rlar. Ara t,rmada u sonuçlar elde edilmi tir:

Yüksek yönetici geldi i yöneticilik görevlerin de örgütle kayna mas,n, sa layacak kadar uzun süre kalamamaktadır. Bu durum örgüt-içi ili kilerini etkilemektedir. Örgütsel ve ki isel amaç bütünle tirmesini tam anlam,yla gerçekle tirememektedir. Yönetici ço u kez örgütün ba ,nda uzun süre kalmad, ,, kalamayaca ,n, da bildi i için örgütle üretimin artt,r,lmas,na yönelik gerekli giri imlere zaman bulamamaktadır. Bu yüzden yüksek yöneticilerin üretime ve insana dönük yanlar, zay,f kalmaktadır. Yine de yöneticinin insana dönük yan,n,n üretime dönük yan,ndan daha güçlü oldu unu ara t,rma sonuçlar, göstermektedir.

Cem (1976), *öTürk Kamu Kesiminde Üst Düzey Yöneticileriö* adlı, ara t,rmas,nda; Türk kamu kesimindeki kurulu lar,n üst düzey görev yerlerinde görev yapan yöneticilerin (dolay,s,yla M. .Aølerinin) niteliklerini ortaya ç,karmay, amaçlam, t,r. Ara t,rma sonucunda Türk kamu kesiminde üst düzey yönetiminin kendine özgü nitelikleri öyle özetlenmi tir: Türk kamu yönetiminde, üst düzeylere yakla ,ld, , oranda, kamu yöneticisinin siyasi kararlara katk,s, somutla maktadır. Türk üst düzey yöneticisinin güdülecek kamu siyasetinin uygulanmas,n, amaçlayan görev, yetki ve sorumluluklar,n,n ya amsall, , kendisini öseçkinö bir ki i durumuna getirmektedir.

Üst düzeylere ç,k,ld,kça *öKamu yönetimiö* nin içeri ine girdi i siyaset bilimi ve hukuk konular,nda yeti mi yöneticiler ço unluk kazanmaktadır. Bunun yan,nda deneye ve özellikle yönetsel deneye duyulan gereksinimi de büyümektedir. Ara t,r,c,l,k, yarat,c,l,k, usavurma, giri im etmenleri üst düzeylere yakla ,ld,kça belirginle mektedir. Geli tirilmi POSDCORB çerçevesinde planlama, organizasyon, personel ve kadrolama, yöneltme, denetim, temsil i levleri Türk kamu kesimininin üst düzeylerine yakla t,kça vurgulanan i levleridir. Buna göre en çok ilgilenilen i lev denetimdir.

Karar yetkisi alt düzeylere öçokö de il, öoldukçaö ölçe inde aktar,lmaktadır. Yöneticinin zaman,n, geni ölçüde kendi giri imi ile yapt, , i ler almaktadır. Görev yerleri üst düzeylerde daha çok yönetsel, görel olarak alt katmanlarda teknik (u ra sal) niteliktedir.

Türkiye'de bir süre çe itli kamu kurulu lar,nda dan, man ve uzman olarak çal, m, olan Amerikal, Richard Podol (1963), öTürk dairesi: 20. Asr,n Ortas,nda darcio adl, çal, mas,nda Türk kamu yöneticileri hakk,ndaki gözlemlerini öyle yans,tmaktad,r.

Türk yöneticilerinin bireysel özellikleri; inisiyatifi almamas,, resmi gizlili in anlam,n, bilmemesi, bilgi al, veri inin zay,f olmas,, statükocu olmas, olarak belirginle mektedir. Bu olumsuz nitelikler yan,nda, Türk yöneticisinin bat,l, oldu una inanmas,, ö renme ve geli me iste i, yazar taraf,ndan olumlu olarak de erlendirilmi tir.

Amerikal, yazar N.M.Bradburn'ın (1960), öTürkiye'de Yönetmel Rolö adl,, Türk ktisadi giri imlerindeki üst düzey yöneticilere yönetmel rollerini belirlemeyi amaçlayan ara t,rmas,n,n çarp,c, sonuçlar, ise öyle s,ralanabilir. Türk gençlerinde baban,n sahip oldu u otoriteye ve baba ailesi ile olan ili kilere kar , giderek azalan bir ilgi ortaya ç,kmaktad,r. Bu, geleneksel aile modelinin giderek yerini modern aile anlay ,na b,rakmas, demektir. Türk e itim sistemi ve askerlik s,ras,nda görülen e itim ba ar,ya kar , güdülenmeye aç,k insanlar yeti tirilmesine olanak sa lamaktad,r. De erlerde de i me yaratabilen temel bir yap,sal de i mede h,zl, kentle medir.

M,hç,o lu (1968), öTürkiye'de Yüksek Kademe Yöneticilerin E itimiö adl, ara t,rmas,nda, yüksek düzey yöneticilerin ba l,ca liderlik özellikleri ile yönetimle ilgili tutum ve davran, lar, konusunda yerli ve yabanc, gözlemcilerin ele tirilerini öyle özetlemektedir. Yöneticiler yeter derecede eyleme yönelmi bir ki ili e sahip de ildir. Giri im gücünün geli mesine olanak tan,mayan ataerkil bir aile düzeni ve ezbere dayanan e itim sistemi bunun nedenleri aras,ndad,r. Yöneticiler otoriter bir ki ili e sahiptir. Bu da asker bir ulus olma niteli ine ba lanabilir. Ast-üst ili kileri, alt düzeydekilerin dü üncelerinin özgürce aç,klanmas,na ve rahatça i leyen iki yönlü bir ileti im düzeyinin kurulmas,na olanak vermemektedir. Karar yetkisi hiyerar inin üst düzeyinde toplanm, t,r. A ,r, merkezcidir. Bu yüzden yöneticiler ayr,nt,larla bo ulmakta, gerçek görevlerine yeterince zaman ay,ramamaktad,r. Yöneticiler, yasalar,n özünden çok sözüne ba l,d,r. Yasalar onun gözünde araç olmaktan çok amaç,t,r. Zaman, ak,lc, olarak kullanmamamaktad,r.

2.6.2. Yurt D, ,nda Yap,lan Ara t,rmlar

Cochran (2006), Belediye Ba kanlar,n,n Liderlik Türleri ve Uygulamadaki Stratejileri ba l,kl, çal, mas,nda, belediye ba kanlar,n,n e itimde yer almalar,

söz konusu oldu unda e itimsel liderli in de gündeme geldi ini, e itime katkı, düzeyinin sergilenen liderlik tarz,na ba lı olarak de i iklikler gösterebilece ini ifade etmi tir. Bu konuda belediye başkanlar,n,n e itime katkı, katkı,lardan bazı iyi örnekler verilmi tir. Bu örnekler u başlıklar altında açıklanmı tır; toplam kontrol, kısmi kontrol, ortaklık ili kisi ve orta düzeyde katılım.

Toplam kontrol durumunda; belediye başkan, okul yönetim kurulunu, okul yöneticisini seçer ve bütçeyi kontrol eder. Kısmen kontrol durumunda ise belediye başkan, okul yönetim kurulunun bir kısmını, veya tümünü seçer, yönetim kurulu da okul yöneticisini seçer. Ortaklık ili kisi durumunda ise belediye başkan, ile okul yöneticisinin birlikte hareket ederek e itimi geli tirmek için ortak konu ve girişimler üzerinde çalışırlar, ifade edilmi tir. Orta düzeyde katılım durumu ise belediye başkan,n,n okul e itim sistemi ile ilgili daha fazla katkı, sağlamak istemesine karşın politik çevrelerce bunun engellenmesi olarak açıklanmı tır. Çalışma sonuçları,na göre, belediye başkanlar,n,n e itime katkı,da bulunurken, politik hedeflerine ve önceliklerine göre farklı liderlik rolleri üstlendikleri görülmü tür. Bu liderlik rolleri de kolayla tır,c., arabulucu, kaynak yaratıcı, iletişimci, katalizör, motive edici, takım liderli i ekinde tanımlanmı tır (Cochran, 2006).

Slay (2006), Politik Başlamada Bugünün Belediye Başkan,n,n E itimdeki Rolü adlı çalışması,nda, son 75 yılda pek çok belediye başkan,n,n halk,n,e itimi konusuna direkt olarak dahil olmadıkları,na da çok az ilgilendiklerini ancak bu durumun son 10-15 yıldır çok büyük de i iklikler göstererek belediye başkanlar,n,n e itime ilgisinin önemli ölçüde arttı, tesbit edilmi tir. Bunun sebebinin kamu okullar,n,n ekinin ekonomisinin büyümesine ve gelişimine katkı, oldu u ifade edilmi tir. Çalışmadaki belirlemelere göre bir ekinin kamu e itim sistemi ile ilgili ünü ekinin kendi ünü ve prestiji ile doğrudan ilişkilidir. Bir ekinin okul sisteminin kalitesi o ekinin diğer yaşam kalitesi göstergelerini de etkilemektedir. Bunlar, suç oranları, işsizlik ve yatırım gelişimi, infaat, vergi gelirleri, sanat gibi konular, içermektedir. Dolayısıyla son zamanlarda belediye başkanlar, e itimin ekinin sosyal, kültürel ve ekonomik yaşam, açısından ne kadar önemli oldu unu fark etmişlerdir. Sonuç olarak belediye başkanlar,n,n e itime verilen katkı,n,n daha üretken bir iş gücü, güçlü ve zengin bir toplum, suçta azalma, kaliteli bir yaşam olguları,n,n güvencesi oldu una inanmışlar, belirlenmişlerdir (Slay, 2006).

Kirst (2003), Belediye Başkanlığı Etkisi, Yeni Uygulamalar ve Kamu Okullarının Yönetimi adlı çalışmada, son zamanlarda belediyelerin eğitim üzerindeki etkisi ve kontrolünün trendini incelemektedir. Çalışmada şehirlerde belediye başkanları okullarda yapacakları değişiklikler ile okulların kalitesinin değişimi ve öğrencilerin başarılarının artırılabilmesi ortaya konulmuştur. Yirminci yüzyıl boyunca model olarak seçilmiş bazı okullarda yürütülen reform çalışmaları dayanarak yürütülen bu çalışmadaki sonuçlar, ortaya koymuştur:

1. Yönetimsel değişiklikler her şehirde veya her bir küçük birimde kendi artları, içinde değerlendirilmelidir ve eğitimsel kontrolü artırmak için istek gösterilmelidir.
2. Belediye başkanları okul yönetimlerine müdahaleleri düşük seviyede müdahaleden (okul yönetimi seçimlerine müdahale gibi), yüksek seviyede müdahaleye (okullar üzerinde formal kontrol tesis etmek gibi) kadar çeşitlilik gösterir.
3. Yönetimsel değişiklikler ve geliştirilmiş yapısal çalışmalar ya da sonuçlar arasında hiç bir pozitif bağlantı bulunmamaktadır (Kirst, 2003).

Edelstein (2006), Eğitimde Belediyenin Rolünün Olgunlaştırılması adlı çalışmada; belediye başkanları şehirlerinin en üst düzey seçilmiş görevlileri olarak, okullara yardımcı bulunan vergi mükelleflerini destekledikleri gibi; devlete ait okullarda öğrenim gören öğrencileri ve velilerini de destekleme hakkına sahip oldukları, noktasına vurgu yapmaktadır. Güçlü bir eğitim sistemi olmadan, belediye başkanları yeni alanları ve şehir ekonomilerini geliştirmelerinin zor olduğunu vurgulanmaktadır. Bunun bilincinde olan belediye başkanları, öğrencilerin ve velilerinin hayatları, etkileyen birçok kurumun sicil amiri olmaları, okulun ve şehrin güçlerinin birleştirilmesinde fayda gördüklerini tesbit etmektedir. Politik görüşüne olursa olsun, ayrılmadan eğitime destek veren belediye başkanları, katkı, sonucunda devlet okullarında eğitim gören çocukların eğitim ve yaşam kalitesinin artması, eğitimel değişikliklerin olumlu anlamda yükseldiği belirtilmektedir. Bu çalışmada ayrıca belediye başkanları ve belediyelerin halk eğitimine dahil olmaları, da toplum lehine sonuçları olacaktır, belirtilmektedir (Edelstein, 2006).

Usdan (2006), Belediye Başkanları ve Halk Eğitimi adlı çalışmada, 1983 tarihli "Risk Altında Bir Ülke" (Eğitim Mükemmelleştirme Komisyonu) başlıklı rapordan sonra Amerika Birleşik Devletleri genelinde yeni bir eğitim politikası,

uyguland, ,n,, ülkenin en etkili sanayi ve politik liderleri ve daha yak,n zamanlarda ise belediye ba kanlar,n,n, ö rencilerin okullardaki ba ar,lar,n, art,rmak için görülmemi bir ekilde çaba sarfettiklerini vurgulamaktad,r. Çal, mada belediyelerin dolay,s,yla belediye ba kanlar,n,n etkisinin artmas,n,n gereklili i üzerinde durulmu tur. Bunun sa lanamamas, halinde giderek artan uluslararası, rekabet ile ba edilemeyece i, okullar,n vasat bir ekilde kalaca , tesbiti yap,lm, t,r. Çal, mada e itim-belediye ba kanlar, ili kisini inceleyen kimi e itim bilimcilerin denemelerine de yer verilmi tir. Sonuç olarak belediyelerin özellikle kenar mahallelerdeki halk e itimine katkı, sa lamas,n,n zorunlu oldu u, bunun sa lanmas, halinde e itim kalitesinin artaca , vurgulanm, t,r (Usdan, 2006).

Wong ve Francis (2007), yapt,klar, çal, mada, 1990'd, y,llarda e itime ili kin hizmetlerin belediye ba kanl,klar, taraf,ndan devir al,nmas,ndan sonra özellikle Boston ve ikago'nun 100 kenar mahallesinde yapt,klar, ara t,rmalar,nda, belediye ba kanlar,n,n okullar, yönetmeleri ile belirgin farklı,klar olup olmad, ,n,; belediye ba kanlar,n,n u anda görev alanlar,nda uygulanmakta olan okul reformları,na katkı,da bulunup bulunmad,klar,; e itim ve ö retim için yeterince kaynak ay,r,p ay,rmad,klar,; halk,n ehirlerde e itim sistemine duyarlı, olup olmad,klar,; konular,n, irdelemi lerdir. Ara t,rmalar bütün sistemin geli tirilmesine yönelik kritik verilere dayand,r,lm, t,r. Ö rencilerden al,nan sonuçlar ile alan çal, malar,nda elde edilen sonuçlar farklı, metodlar ve istatistiksel analizler kullan,larak çok katmanlı, veri tabanları, olu turulmu tur. Ara t,rmalara göre, e itim çal, malar,n,n yerel otoritelere b,rak,lmas,n,n özellikle kenar mahalleler için can kurtarı,c, bir reform oldu u sonucuna varm, lard,r (Wong ve Francis, 2007).

Edelstein ve Le Sure (2005) Amerikan Liselerinin Yeniden Olu turulmas,nda Belediye Ba kanlar,n,n Milli E itime ili kin Çal, malar, isimli çal, malar,nda belediye ba kanlar,n,n e itime eskisinden daha farklı, bakmalar, gere ine dikkat çekilerek, bir ilin ekonomik gücünü art,rmadaki en önemli faktörün e itim kalitesinin art,r,lmas, oldu u belirtilmektedir. Çal, mada belediye ba kanlar,n,n liselerde yap,lacak e itim reformları,nda en ö nde yer almaları, gerekti i vurgulanarak, de i mesi hedeflenen be temel sorun u ekilde s,ralanm, t,r (Edelstein ve Le Sure, 2005):

- Baz, insanlar,n sorunlarla yüzle mek istememesi.
- Baz, insanlar,n eylemlerinin etkisine inanmamas,.
- Baz, insanlar,n çal, malar,n,n sonunda ba ar,ya ula acakları,na inanmamas,.

- Baz, insanlar,n de i iklikler yapmak için yeterli motivasyona sahip olmamas,.
- Baz, insanlar,n i e nereden ba layacaklar,n, bilememesi.

Morgan ve Watson (1992) yapt,klar, çal, mada yerel yöneticilerin ve meclis odaklı, belediye başkanlar,n,n liderlik özellikleri ve ilikilerini ele alm, lard,r. 1987 tarihli Uluslararası, şehir Yönetimi Birliği için yapt, , bir ara t,rmadaki verilere dayanarak yönetici tipleri incelenmiştir. Meclis odaklı, yönetimlerde yerel yönetimler sembolik bir kurum konumundayken, daha ba ,ms,z hareket eden di er yerel yöneticilerin daha fazla güce sahip oldukları, görülmü tür. Yöneticilerin, kurum çal, anlar,yla ilikileri ele al,nd, ,nda liderlik özelliklerinin küçük yöneti im birimlerinde daha ön plana ç,kt, , görülmektedir. Büyük yöneti im alanlar,nda ise yöneticilerin daha otoriter davrand,klar, belirlenmiştir. Yazarlar yerel yöneticilerin bu verileri göz önüne alarak sorumluluk alan,ndaki i ve i lemleri daha rahat yönetebileceklerini vurgulam, lard,r (Morgan ve Watson 1992).

Sweeting (2002) Kent Yönetiminde Liderlik: Londra Belediye Başkanı, isimli çal, mas,nda Londra belediye başkan,n,n çal, malar,n, analiz ederek kenar mahallelerin yönetimi için gösterilmesi gereken liderlik vas,flar, üzerinde durmu tur. Çal, malar dört ana çerçevede de erlendirilmiştir. Bunlar; Yerel Liderlik, Liderli in li kili Oldu u Kurumsal Yap,lar, Yerel Çevre ve Liderlerin Ki ilik Özellikleri. Bu çal, mada Londra belediye başkan,n,n üst düzey bürokratik yap,da güçlü oldu u fakat Londra'n,n genel yönetiminde zayıf oldu u tart, ,lmaktad,r. Bu durumun düzeltilmesi için Londra belediye başkan,n,n ilin önde gelenlerinin d, ,ndaki ki ilerle de görü meler yaparak ortak çal, malar yapmas, gerekti i ve liderlik vas,flar,n, gözden geçirmesi gerekti i vurgulanmaktad,r (Sweeting 2002).

Gonzales (2006) Belediye Başkanlar,n,n E itimde Kar ,la t,klar, Sorunlar ve Çözüm Önerileri isimli çal, mas,nda belediye başkanlar,n,n kar ,la t,klar, belirli e itim sorunlar,na ve çözüm önerilerine de inmiştir. Çal, mada, belediye başkanlar,n,n e itim sistemine katkı,da bulunurken kar ,la t,klar, bir dizi sorundan bahsetmiştir: bu sorunlar; ö rencilerin yetersizli i, politik çat, ma, tecrübesiz ö retim personeli, dü ük beklentiler, müfredat program,n,n zayıf, ,, ö retimsel tutarlı, ,n eksikli i, yüksek ö renci hareketlili i, ö retmenler ve hizmet verdikleri ö renciler aras,ndaki çarp,c, kültürel farklı,klar olarak ifade edilmiştir. Çal, mada bu tür sorunlara kar , geli tirilebilecek çözüm önerilerinden bahsedilmiştir. Gonzales, belediye başkan,n,n neden e itimde yer almalar, gerekti ini u ekilde özetlemi tir: bir belediye başkan,n,n

e itim alan,ndaki liderli i tüm toplumun okullara yard,mc, olmak için bir araya gelmesine ve ailelerin okul yönetimine daha etkin ve istekli kat,lmalar,n, sa layacaktır,r. Yenilikçi programlarla ö retmenlerin e itim kalitesini korumalar, ve e itimin cazip hale gelmesi de sa lanacaktır,r. Belediye ba kan,n,n okul öncesine ve çocuk bak,m, ortakl,klar,n,n kalitesinin art,r,lmas, için yat,r,m yapmalar, toplumdaki zenginli e ve ya anabilirli e temel olu turacaktır,r. Unutulmamal,d,r ki ya am kalitesi genç nesillerin üstlenecekleri yükümlülük ve yarat,c,l, a ba l,d,r. Okul sonrası, etkili ve uygun etkinlikler düzenlemek, bilgilendirme ve bilinçlendirme faaliyetleri ile velilerin e itime kat,l,m,n, desteklemek ve te vik etmek de belediye ba kanlar,n,n e itimsel liderli ine ba l,d,r (Gonzales, 2006).

National Governors Association (Ulusal Yöneticiler Birli i)nin 2006 Y,l,nda Yapt,rd, , E itim Reformu ba l,kl, çal, mada anaokulundan lise sona kadar e itim hizmeti alan gençlerin günün de i en artlar,na göre ve i ya am,nda ba ar,l, olmalar,n, sa layacak bir e itim verilmesinin gereklili ine i aret edilmektedir. E itimin bir devlet politikas, oldu u, bu politikay, ehirlerde valilerin yönlendirdi i, merkezi hükümetin de ilin ihtiyaçlar,na göre destek vermesi gerekti i vurgulanmaktadır,r. Amerikan Kongresinin valilere a a ,daki konularda destek vermesi önerilmektedir.

- Valilerin e itim sürecindeki rolünün aç,klanarak, bölgelerdeki e itim çal, malar,nda en önemli faktörün valiler oldu unun belirtilmesi.
- E itim sürecinin ya am boyu e itim kriterlerine uygun hale getirilerek, bu sürecin anaokulundan üniversiteye kadar uyum içerisinde devam,n,n sa lanmas,.
- Ölçülebilir de erler kullan,larak fakl, eyaletlerdeki e itim çal, malar,n,n de erlendirilmesi.
- Bu sayede uygulanan reformlar,n ba ar,s,n,n gözlenmesi.

Daley (2005) E itimde Alarm isimli çal, mas,nda Chicago belediye ba kan,n,n 1995 y,l,nda uygulamaya ba lad, , e itim reformunu ve sonuçlar,n, ara t,rm, t,r. Reform ile birlikte okullara devam eden ö renci say,s,n,n, ö renci ba ar,s,n,n ve mezuniyet oran,n,n artt, ,; bunun ise halk,n ve i çevrelerinin reforma katk, sa lamalar, ile mümkün oldu u belirtilmektedir. Yazar, belediye ba kanlar,n,n 21.yyön ko ullar,na göre e itime destek vermezlerse, yanl, yapm, olacaklar,n,, bir ehrin geli mesi, ekonomik alanda kalk,nmas, ve suç oran,n,n azalmas, için e itimin en öncelikli konu olarak ele al,nmas, gerekti ini belirtmektedir. Ö renme faaliyetlerinde özellikle okuma-

yazma ve matematik üzerinde durulması, faydalı olacağı vurgulanarak, belediye başkanları ve itimin kalitesini artırmak için uygulamalar, gereken çalışmalar bu şekilde önerilmektedir (Daley, 2005).

- Okul idaresi, öğretmen ve velilerin daha aktif hale getirilmesi.
- Okulların donatılmaları, zenginleştirilmesi için yatırımlar yapılması.
- Yeni okullar ve laboratuvarlar açılarak, ihtiyaçların giderilmesi.

Palmer (2006) Bir Belediye Başkanının Eitimdeki Rolünü Seçme Kapasitesini Belirlemek isimli çalışmada belediye başkanları halka ve itime katkılarını, nasıl sağlayabilecekleri üzerinde düşünme ve belediye başkanları ve itim sürecine dahil olmaları halinde neler yapabileceklerinden bahsetmiştir. Yapılan anket ve yüz yüze görüşmelerde belediye başkanları ve itime sağladıkları katkıları derecesini belirleyen unsurlar olarak şu bilgilere ulaşılmıştır. Başkan ve itime gösterdiği kişisel ilgi, halkın belediyenin ve itime katkısını anlamaya yönelik görüş, düşünce ve beklentilerin ve okul sisteminin başkan ve itim sürecine dahil olmasına istinaden kabul etmeye gönüllülüğü, mevcut idari yapıdaki imkan ve fırsatlar, eğitim sistemini değiştirmek için gerekli politik fırsatlar ve seçim etkinlikleri gibi koşulların başkan ve itime katkı düzeyinin belirlenmesinde etkili olacaktır (Palmer, 2006).

Perez (2006) Sürdürülebilir Değişim için Yapısal Koşulların Yaratılması isimli çalışmada belediye başkanları ve itim sürecinin gidiletiğinde başarı olmalarındaki en önemli etkenlerden birisinin gösterecekleri liderlik vasıfları ve yetenekleri olduğunu ifade etmiştir. Belediye başkanları liderlik yeteneklerinin gelişimi ve uzun vadede bu gelişimin sürdürülebilirliğini ve itim kalitesinin artırılması, açısından ne kadar önemli olduğunu vurgulanmıştır. Eğitim hizmetlerinin yürütülmesi için uygun koşulların yaratılması, eğitimi tehdit edecek unsurlara karşı tampon oluşturulması, eğitimdeki farklı boyutların gelişiminin desteklenmesi, kulis faaliyetlerinin yürütülmesi, eğitim konusunda kamuoyunun oluşturulması gibi faaliyetler eğitim hizmetlerinde değişim ve gelişimi sağlayan önemli liderlik faaliyetleridir. Sonuç olarak belediye başkanları ve itim sürecine sağladıkları katkıları, ya da kalitesi ve eğitimin geleceği açısından çok önemli olduğunu vurgulanmıştır (Perez, 2006).

Gonzales (2007) Bir Belediye Başkanının Halkın Eğitimine Katkısı, Sağlayabileceği 10 Yol isimli çalışmada okulların kalitesini artırmanın ve öğrencileri başarıya ulaştırmanın toplum genelinde ve dünyada, üzerinde olumlu etkileri olduğunu üzerinde durulmaktadır. Bir belediye başkanının en önemli görevinin çocuklar,

önceleyerek, daha iyi okullar kurmak oldu u; böylece gelece in liderlerini yeti tirerek halka daha kaliteli bir ya am sunulabilece i belirtilmektedir. Çal, mada örnek belediye çal, malar,na ili kin veriler sunularak e itim kalitesini art,rabilecek öneriler 10 madde halinde s,ralanmaktad,r (Gonzales, 2007).

- Ö retmen dostu bir ehir olunmas,.
- Okul öncesi e itim programlar,na, kaliteli çocuk yeti tirmeye ve erken ya ta okuma-yazma ö renmeye yat,r,m yap,lmas,.
- Okullar,n güvenli inin sa lanmas, ve devam ettirilmesi.
- E itim süresini uzatmak için okul sonras, kaliteli etkinlikler düzenlenmesi.
- Halk e itiminde yeniliklerin te vik edilmesi.
- Geli me gösteren okullar,n tespit edilmesi ve desteklenmesi.
- Velilerin çocuklar,n e itiminde daha aktif rol üstlenmelerinin sa lanmas, ve te vik edilmesi.
- Okul ile bölge yöneticileri aras,nda s,k, ili kilerin kurulmas,.
- E itim kalitesini art,rmaya yönelik yürütülen çal, malar,n desteklenmesi.
- F,rsat buldukça e itim hakk,nda konu ulmas,.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde ara t,rman,n modeli, evren ve örnekleme, veri toplama arac,, verilerin toplanmas,, analizi ve kullan,lan istatistiksel i lemler üzerinde durulmu tur.

3.1. Ara t,rman,n Modeli

Ara t,rmada nicel ve nitel ara t,rma teknikleri kullan,lm, t,r. Tarama modelinde varolan bir durumu betimlemek amac,yla ilgili literatür incelemesi ve uzman görüşlerinden yararlan,larak anket geli tirilmi tir. Veriler tarama ile birlikte, ilgili anket ve yüz yüze görüşmelerde bulunan sorular, cevaplayan mülki idare amirlerinin ve e itim yöneticilerinin görüşlerinin de erlendirilmesi ile elde edilmi tir. Ara t,rma bu ekliyle betimsel bir nitelik arz etmektedir.

3.2. Evren

Ara t,rman,n evrenini, türkiyenin bütün yörelerinde görev yapan valiler, vali yardımc,lar,, kaymakamlar, il milli e itim müdürleri ile ilçe milli e itim müdürleri, ilkö retim müdürleri ile ortaö retim müdürleri olu turmaktadır.

3.3. Örneklem

Ara t,rma 81 li kapsayacak ekilde, il valileri, il milli e itim müdürleri, milli e itimden sorumlu vali yardımc,lar, ve her il valisinin belirleyece i bir ilçe kaymakam, ile her ilde il milli e itim müdürünün belirleyece i bir ilçe milli e itim müdürü, birer ilkö retim ve ortaö retim okul müdürü üzerinde yap,lm, t,r. Bu ekilde 81 ilde görev yapan 81 il valisi, 81 vali yardımc,s,, 81 il milli e itim müdürü, 81 ilçe kaymakam,, 81 ilçe milli e itim müdürü ve 162 okul müdürü olmak üzere 567 kişiye anket uygulanm, t,r. Örneklem belirlenirken 81 il dikkate al,nm, ve bu illerin herbirinden bir vali örnekleme al,nd, ,nda ara t,rman,n alt amaçlar,na göre verilerin kar ,la t,rmalar,

da dikkate alınarak, random yöntemiyle her ilden bir vali yardımcısı, il milli eğitim müdürü, bir ilçe kaymakamı, ile birlikte bu ilçelerin milli eğitim müdürleri ve milli eğitim müdürlerinin belirleyeceği ve ulaşılabilecek, kolay olan her ilden iki okul müdürü örnekleme alınmıştır.

3.4. Veri Toplama Araçları ve Geliştirilmesi

Araştırmada veri toplama aracı olarak mülki idare amirleri ve eğitim yöneticileri için ayrı ayrı uygulanmak üzere anket ve görüşme formu geliştirilmiştir. Kişisel grup için geliştirilen anketlerde bulunan soruların sayısı ve ekli anketlerdir. Geliştirilen anket kapalı uçlu maddelerden, görüşme formu ise yapılandırılmamış maddelerden oluşmaktadır. Ankette bulunan sorular, beşli Likert tipindedir. Anketin geliştirilmesi sırasında ilgili yerli ve yabancı kaynaklardan faydalanılarak bir literatür taraması yapılmıştır. Mülki idare amirlerinin liderlik özelliklerine ilişkin ankette yer alan soruların düzenlenebilmesi için ilk olarak Elazığ, Fırat Üniversitesi ve Kahramanmaraş Sırtçınan Üniversitesi Eğitim Fakültesi öğretim üyelerinden 10 öğretim üyesi, Elazığ ve Kahramanmaraş'ta bulunan 10 tane eğitim yöneticisi ve Elazığ, Kahramanmaraş, Ankara, Yozgat ve Çankaya il merkezi ve ilçelerinde görev yapan toplam 20 mülki idare amiri ile görüşülerek, denemelik maddeler hazırlanmıştır. Bu çalışmalar sonucunda, 5 bölüm ve toplam 82 sorudan oluşan taslak anket ortaya çıkmıştır. Bu anket 7 kişisel bilgiler, 30 temel liderlik özellikleri, 13 liderlik performans, 11 liderlik tarzı ile ilgili beşli likert türünde ve 21 adet seçenekli sorudan oluşmaktadır.

Bu maddelerin açıklık, anlaşılabilirlik ve kapsam geçerliliği açısından değerlendirilmesinde, Eğitim Bilimleri ve Türk Dili uzmanlarından görüşleri alınarak gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra anket, ön uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Ankette kapalı uçlu maddelerinden ikinci grupta bulunan 30 soru ve dördüncü bölümde bulunan 11 soru ağırlıklı olarak beşli Likert ölçeğinde oluşturulmuştur.

1. Hiç Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kısmen Katılıyorum
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle Katılıyorum

Üçüncü bölümde bulunan 13 adet soruda beşli likert ölçeğindedir ve seçenekleri ağırlıklı gibidir.

1. Yok, 2. Az 3. Orta, 4. iyi, 5. Çok iyi

Be inci bölümde bulunan 21 adet soruda ise 5 adet derecelendirmeli, 16 adette çoktan seçmeli soru bulunmaktadır.

Mülki idare amirlerinin liderlik davranışları ve itim hizmetlerine yansımaları belirlenmesi için hazırlanan taslak anket Kırşehir, Yozgat, Ankara, Kırşehir, Çankırı, il merkezleri ve ilçelerinde görev yapan 108 mülki idare amiri ile 213 e itim yöneticisine uygulanmış ve bu uygulamadan elde edilen veriler değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

Mülki idare amirleri ve e itim yöneticilerine uygulanan 82 maddelik deneme formuna ilişkin veriler değerlendirilmek için bilgisayara yüklenmiş ve bu veriler SPSS paket programında değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sırasında faktör analizi yapılmıştır. Faktör yükü 0,35 ve üzerinde olan maddeler alınmış ve faktör yükü 0,35'in altında olan maddeler ihmal edilmiştir. Bu nedenle, anketten çıkarılmıştır. Faktör analizi yapıldıktan ve gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra ortaya çıkan sorular son olarak alan uzman ve ilgili 10 özetim üyesine verilerek değerlendirilmeleri istenmiştir. Bütün bu işlemler sonrasında anket, birinci bölümde 7 soru, ikinci bölümde 21 soru, üçüncü bölümde 7 soru, dördüncü bölümde 6 soru ve son bölümde 13 soru olmak üzere toplam 54 soru ile son halini almıştır. Mülki idare amirlerinin liderlik davranışları ve itim hizmetlerine yansımaları belirlenmesi için mülki idare amirleri ve e itim yöneticilerinin görüşlerini almaya yönelik olarak hazırlanmış olan anketin güvenilirlik katsayısı olan Cronbach Alpha değeri .91 ve KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri .84 bulunmuştur.

Görüşme formu mülki idare amirleri ve e itim yöneticilerinin konuyla ilgili anket yoluyla tespit edilemeyen görüşlerini belirlemek ve anket yoluyla elde edilen bulgular, teyit etmek amacıyla hazırlanmıştır. Görüşme tekniğini kullanabilmek için ilgili alanyazın taranarak konu hakkında bilgi toplanmış ve bu bilgiler doğrultusunda toplam 8 sorudan oluşan görüşme formları hazırlanmış ve yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşme formları, mülki idare amirleri ve e itim yöneticilerine uygulanmak üzere iki ayrı ekinde ve aynı soru sayısından oluşan ekinde hazırlanmıştır. Soruların hazırlanması sırasında uygulamanın yapıldığı grup ve görüşmenin konusu dikkate alınarak, sorular belirlenmiştir. Görüşme formuyla elde edilen verilerin çözümlenmesinde nitel veri analizi yöntemleri kullanılmıştır. Bunun için Yıldırım ve Şimşek (2006; 221-252)'nin nitel veri analizinde standart bir yol

geli tirmenin do ru olmayaca , uyar,s,na istinaden, bunun yerine ara t,rman,n özelli i ve verilerin niteli i çerçevesinde içerik analizi temel al,narak de erlendirme yap,lm, t,r.

Nitel verilerin analizi s,ras,nda ilk olarak görü me formlar, tek tek okunarak kay,t edilmi , daha sonra bu kay,tlar incelenerek sorular,n her biri için çetele tutulmu tur. Bu çetelede sorulara göre ortaya ç,kan görü ler önem s,ras,na göre s,ralanm, t,r. Görü me sorular,ndan elde edilen verilerle ilgili bulgular tablola t,r,l,rken de bu s,ralama dikkate al,nm, t,r.

3.5. Verilerin Toplanması,

Bu a amadan sonra anketlerin ço alt,lm,as,, s,n,fland,r,lm,as,, ilgililere gönderilmesi, uygulanmas,, geri dönü ü, dönen anketlerin tasnifi i leri ara t,rmac, taraf,ndan yürütülmü tür.

Örnekleme bulunan mülki idare amirleri ve e itim yöneticilerine gönderilen ve geri dönen anket say,s, a a ,daki tabloda verilmi tir.

Tablo 4: Gönderilen anketler ve dönü oran,

S,ra	Grup	Gönderilen anket say,s,	Dönen anket say,s,	Oran,
1	Vali	81	43	51,8
2	Vali Yard,mc,s,	81	81	100
3	Kaymakam	81	81	100
4	l milli e itim müdürü	81	81	100
5	lçe milli e itim müdürü	81	81	100
6	lkö retim okul müdürü	81	85	100
7	Ortaö retim okul müdürü	81	84	100
	Toplam	567	536	93,11

Örnekleme bulunan toplam 243 mülki idare amirine gönderilen anketin 205 tanesi dönmü ve tamam, de erlendirmeye al,nm, t,r. Toplam 324 e itim yöneticisine gönderilen anketlerden ise geriye dönenler, gönderilenden fazla olmu tur. 331 e itim yöneticisinden dönen anketlerin tamam, de erlendirmeye al,nm, t,r.

ikinci basamakta geli tirilen görü me formu 43 e itim yöneticisi ve 18 mülki idare amirine uygulanarak sonuçlar ayr, ayr, de erlendirilmi tir. Ara t,rmada verilerin ikinci k,sm, görü me formu vas,tas,yla elde edilmi tir.

3.6. Verilerin Çözümlemesi

Anket yoluyla elde edilen veriler, SPSS for Windows 12.0 paket program,nda analiz edilmek için bilgisayar ortam,na aktar,lm, t,r. Verilerin analizi için a a ,daki istatistiksel i lemler kullan,lm, t,r. Mülki idare amirleri ve e itim yöneticilerinin ki isel özellikleri (mesleki k,dem, görev yap,lan bölge, cinsiyet, ya , memuriyette geçen süre ve u andaki görevde geçen süre) için, frekans ve yüzde teknikleri kullan,lm, t,r.

Mülki idare amirlerinin liderlik davran, lar,n,n belirlenmesiyle ilgili mülki idare amirleri ve e itim yöneticilerinin görü lerini belirlemeye yönelik likert tipi maddelerin çözümü için frekans, yüzde ve aritmetik ortalama ve homojen olan maddeler için varyans analizi, homojen olmayan maddeler için ise Kruskall Wallis analizi tekni i kullan,lm, t,r.

Ara t,rmaya kat,lan e itim yöneticileri ve mülki idare amirlerinin mesleki k,dem, görev yapt,klar, bölge ve yönetsel konum de i kenlerine göre, görü leri aras,nda anlaml, farklı,k olup olmad, ,n, belirlemek üzere Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) ve Kruskall Wallis analizi kullan,lm, t,r. Belirlenen farklı,l, ,n hangi gruplar aras,nda oldu unu bulmak için de LSD Testi uygulanm, t,r.

Ankette a a ,da belirtilen be li ölçek aral,klar, kullan,lm, t,r.

- | | |
|------------------------|-------------|
| 1. Hiç Kat,lm,yorum | 1,00 - 1,80 |
| 2. Kat,lm,yorum | 1,81 - 2,60 |
| 3. K,smen Kat,l,yorum | 2,61 - 3,40 |
| 4. Kat,l,yorum | 3,41 - 4,20 |
| 5. Tamamen Kat,l,yorum | 4,21 - 5,00 |

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLARI

Bu bölümde ara tırmanın amacı ve alt amaçları doğrultusunda elde edilen bulgular çözümlenmiştir. Bulgular, ara tırma için geliştirilmiş olan iki farklı anket vasıtasıyla elde edilmiştir. Bulgular sırasıyla katılımcı bireylerin kişisel bilgileri, mülki idare amirlerinin liderlik davranışlarına yönelik görüşleri ve eğitim yöneticilerinin mülki idare amirlerinin liderlik yeteneklerine ilişkin görüşlerinden oluşmaktadır.

4.1. Ara tırmaya Katılan Bireylerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde ara tırmaya katılan mülki idare amirleri ve eğitim yöneticilerinin kişisel bilgilerine ilişkin bulguların frekans ve yüzdeleri tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 5: Ara tırmaya Katılan Bireylerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Gruplar	Cinsiyet	f	%
Mülki idare Amirleri	Erkek	204	99,5
	Kadın	1	0,5
	Toplam	205	100
Eğitim Yöneticileri	Erkek	327	98,8
	Kadın	4	1,2
	Toplam	331	100

Tablo 5'te ara tırmaya katılan eğitim yöneticileri ve mülki idare amirlerinin cinsiyetlerine göre dağılımı görülmektedir. Tabloya göre 205 mülki idare amirinin yalnızca 1 tanesi kadın diğerleri erkektir. Eğitim yöneticilerinde ise 331 kişiden yalnızca 4 tanesi kadın 327 tanesi ise erkektir.

Tablo 6: Ara tırmaya Kat,lan Bireylerin Ya lar,na Göre Da ı,ım,

Gruplar	Ya	f	%
Mülki dare Amirleri	20-30 ya aras,	21	10,2
	31-40 ya aras,	61	29,8
	41-50 ya aras,	59	28,8
	51-60 ya aras,	57	27,8
	61 ya ve üzeri	7	3,4
	Toplam	205	100
E itim Yöneticileri	20-30 ya aras,	41	12,4
	31-40 ya aras,	254	76,7
	41-50 ya aras,	30	9,1
	51-60 ya aras,	3	0,9
	61 ya ve üzeri	3	0,9
	Toplam	331	100

Tablo 6'da ara tırmaya kat,lan mülki idare amirleri ve e itim yöneticilerinin ya lar,na göre da ı,ım, görülmektedir. Tabloda görüldü ü gibi ara tırmaya kat,lan toplam 205 mülki idare amirinin %10,2'si (21 ki i) 20-30 ya aras,nda iken, 331 e itim yöneticisinin %12,4'ü aynı ya gruplar, aras,ndadır. ki gruptaki 20-30 ya aras,nda olanlar,ın oran, birbirine yak,ındır. Mülki idare amirleri aras,ndaki en kalabalık grup 31-40 ya aras,ndaki gruptur. Mülki idare amirlerinin %29,8'inin 31-40 ya aras,nda oldu u görülürken, e itim yöneticileri aras,nda aynı grupta olanlar,ın oran, çok daha fazladır (%76,7). Bir ba ka deyi le ara tırmaya kat,lan e itim yöneticilerinin üçte ikisi 31-40 ya aras,ndadır. E itim yöneticilerinin içerisinde 41 ya ve üzerinde olanlar,ın toplam, 36 ki i dir. Ancak mülki idare amirlerinde durum biraz farklı, görülmektedir. Mülki idare amirlerinde 41-50 ya aras,nda olanlar,ın oran, (%28,8) ikinci en yüksek orandır ve 51-60 ya aras,ndaki mülki idare amirlerinin oran, ise, 27,8 ile üçüncü en yüksek orandır. 61 ya üzerinde ise toplam 7 ki i bulunmaktadı, mülki idare amirlerinin ya ortalamas, e itim yöneticilerinkinden daha yüksektir.

Tablo 7: Ara tırmaya Kat,lan Bireylerin Ö renim Durumları,na Göre Da ı,ım,

Gruplar	Ö renim Durumu	f	%
Mülki dare Amirleri	Ön Lisans	00	00
	Lisans	136	66,3
	Yüksek Lisans	63	30,7
	Doktora	5	2,5
	Di er	1	0,5
	Toplam	205	100
E itim Yöneticileri	Ön Lisans	41	12,4
	Lisans	254	76,7
	Yüksek Lisans	30	9,1
	Doktora	3	0,9
	Di er	3	0,9
	Toplam	331	100

Tablo 7’de ara tırmaya katılan bireylerin öğrenim durumlarına göre dağılımı, görülmektedir. Tabloya göre mülki idare amirlerinin %66,3’ü bir lisans programından mezun olarak görülürken, %30,7’si ise, bir yüksek lisans programından mezun olarak görülmektedir. Mülki idare amirleri arasında 5 kişi doktora derecesine sahip ve 1 kişi ise doktora üstü bir dereceye sahip olduğunu belirtmiştir. E itim yöneticilerine bakıldığında ise 41 kişinin (%12,4) ön lisans mezunu olduğu, 254 kişinin (%76,7) lisans mezunu olduğu, 30 kişinin (%9,1) yüksek lisans mezunu olduğu ve 3 kişinin de (%0,9) doktora mezunu olduğu görülmektedir. Üç kişi ise diğer seçeneğini işaretlemiştir.

Tablo 8: Ara tırmaya Katılan Bireylerin Yönetimsel Konumlarına Göre Dağılımı,

Yönetimsel Konum	Görev	f	%
Mülki İdare Amirleri	Vali	43	21
	Vali Yardımcısı	81	39,5
	Kaymakam	81	39,5
	Toplam	205	100
E itim Yöneticileri	İl Millî Eğitim Müdürü	81	24,5
	İlçe Millî Eğitim Müdürü	81	24,5
	İlköğretim Müdürü	85	25,7
	Ortaöğretim Müdürü	84	25,3
	Toplam	331	100

Tablo 8’de ara tırmaya katılan bireylerin yönetimsel konumlarına göre dağılımı, görülmektedir. Tabloda da görüldüğü gibi ara tırmaya katılan mülki idare amirlerinin % 21’i vali, % 39,5’i vali yardımcısı, ve % 39,5’i de kaymakamdır. E itim yöneticilerine bakıldığında ise bu oranların % 24,5 il millî eğitim müdürü, % 24,5 ilçe millî eğitim müdürü, % 25,7 ilköğretim müdürü ve % 25,3 ortaöğretim müdürü şeklinde dağılımı görülmektedir.

Tablo 9: Ara tırmaya Katılan Bireylerin Görev Yaptıkları, Bölgelere Göre Dağılımı,

Yönetmel Konum	Bölge	f	%
Mülki idare Amirleri	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	17	8,3
	Doğu Anadolu Bölgesi	29	14,1
	Marmara Bölgesi	31	15,1
	Ege Bölgesi	24	11,7
	Çanakkale Bölgesi	33	16,1
	Akdeniz Bölgesi	28	13,7
	Karadeniz Bölgesi	43	21,0
	Toplam	205	100
Eğitim Yöneticileri	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	30	9,1
	Doğu Anadolu Bölgesi	42	12,7
	Marmara Bölgesi	48	14,5
	Ege Bölgesi	49	14,8
	Çanakkale Bölgesi	67	20,2
	Akdeniz Bölgesi	32	9,7
	Karadeniz Bölgesi	63	19,0
	Toplam	331	100,0

Tablo 9'da ara tırmaya katılan bireylerin görev yaptıkları, bölgelere göre dağılımı görülmektedir. Tabloda mülki idare amirlerinin en az oldukları, (%8,3) Güneydoğu Anadolu ve en fazla oldukları, (%21) Karadeniz Bölgesi hariç diğer bölgelere yaklaşıklık olarak eşit dağılım, eğitim yöneticilerinin ise Güneydoğu Anadolu (%9,1) ve Akdeniz Bölgesinde (%9,7) en az yüzdeye ve Çanakkale (%20,2) ve Karadeniz Bölgesinde (%19) en fazla yüzdeye sahip oldukları görülmektedir. Eğitim yöneticilerinin diğer üç bölgeye dağılımı, %14 civarındadır.

Tablo 10: Ara tırmaya Katılan Bireylerin Memuriyette Geçirdikleri Sürelere Göre Dağılımı,

Yönetmel Konum	Memuriyette geçen süre	f	%
Mülki idare Amirleri	0-10 yıl	43	21,0
	11-20 yıl	65	31,7
	21-30 yıl	70	34,1
	31 yıl ve üzeri	27	13,2
	Toplam	205	100
Eğitim Yöneticileri	0-10 yıl	15	4,5
	11-20 yıl	98	29,6
	21-30 yıl	181	54,7
	31 yıl ve üzeri	37	11,2
	Toplam	331	100

Tablo 10'da ara tırmaya katılan bireylerin memuriyette geçirdikleri sürelerine göre dağılımı görülmektedir. Tabloya göre mülki idare amirlerinin %21,0'ü 0-10 yıl aras, görev yapanlar, %31,7'si 11-20 yıl aras, görev yapanlar, %34,1'i 21-30 yıl aras, görev yapanlar ve %13,2'si ise 31 yıl ve üzeri görev yapanlardan oluşmaktadır.

E itim yöneticilerinde ise 0 ó 10 y,l aras, görev yapanlar,n oran, (%4,5) oldukça dü üktür. Di er taraftan 21 ó 30 y,l aras, görev yapanlar,n oran, (%54,7) ise oldukça fazlad,r. 11 ó 20 y,l aras, görev yapanlar ise %29,6 ile mülki idare amirlerine yak,n iken, 31 y,l ve üzeri görev yapanlar,n oran, %11,2 dir.

Tablo 11: Ara t,rmaya Kat,lan Bireylerin İndiki Görevlerinde Geçirdikleri Sürelere Göre Da ,l,m,

Yönetmel Konum	İndiki görevde geçen süre	f	%
Mülki idare Amirleri	0-5 y,l	146	71,3
	6-10 y,l	29	14,1
	11-15 y,l	14	6,8
	16-20 y,l	10	4,9
	21 y,l üzeri	6	2,9
	Toplam	205	100
E itim Yöneticileri	0-5 y,l	176	53,2
	6-10 y,l	58	17,5
	11-15 y,l	48	14,5
	16-20 y,l	21	6,3
	21 y,l üzeri	28	8,5
	Toplam	331	100

Tablo 11de ara t,rmaya kat,lan bireylerin İndiki görevlerinde geçirdikleri sürelerle göre da ,l,m, görülmektedir. Tabloda mülki idare amirleri içerisinde İndiki görevimde 0 ó 5 y,l aras, bir süredir bulunmaktay,m diyenlerin oran, %71,3 dür. 6 ó 10 y,l aras, bir süredir u andaki görevimdeyim diyenlerin oran, ise, %14,1 dir. Mülki idare amirleri aras,nda 11 y,l ve daha fazla bir süredir u andaki görevimi yürütmekteyim diyenlerin ortalama oran, %14,1dir. E itim yöneticilerinde de benzer bir durum görülmektedir. Çünkü, e itim yöneticilerini %53,2si 0 ó 10 aras, k,demli görülürken, %17,5i 6ó10 y,l aras, k,demli görülmekte ve %14,5i de 11 ó 20 y,l k,demli görülmektedir. Ortalama %15 lik bir kesim ise 16 y,l ve daha üzeri k,demde görülmektedir.

4.2. E itim Yöneticilerinin Ara t,rma Anketine Verdikleri Cevaplar,n Yüzde, Frekans ve Varyans Analizi Sonuçlar,

Bu bölümde ara t,rmaya kat,lan e itim yöneticilerinin likert ve çoktan seçmeli sorulardan olu an ara t,rma anketinde bulunan sorulara verdikleri cevaplar,n yüzde ve frekans da ,l,m,lar, ile birlikte mesleki k,dem, görev yap,lan bölge ve yönetmel konum de i kenlerine göre varyans analizi sonuçlar, bulunmaktad,r.

Tablo 12: E itim Yöneticilerinin Mülki İdare Amirlerinin Liderlik Özelliklerine Yönelik Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar,

Madde No	Liderlik Özelliklerine Yönelik Sorular	\bar{X}	SS
8	Vizyon sahibidir	4,03	0,96
9	Tutkulu ve fedakardır	4,07	0,96
10	nançlı, kararlı ve tutarlıdır	4,13	0,93
11	Örnek teşkil eden bir kişidir	4,11	0,96
12	Astları,na güvenir	4,00	0,98
13	Güvenilir bir amirdir	4,28	0,91
14	Çalışma arkadaşları,na motive eder	4,04	0,95
15	Çalışma arkadaşları,na ilham verir	3,96	0,98
16	Gelişim odaklıdır	4,14	0,97
17	Adalet duygusuna sahiptir	4,29	0,84
18	Mütevazidir	4,21	1,02
19	iyi bir dinleyicidir	4,03	1,04
20	Çevresiyle açık iletişim kurar	4,13	0,98
21	İnsanlara karşı duyarlıdır	4,21	0,92
22	Olaylara karşı duyarlıdır	4,25	0,89
23	Yenilikçidir	4,20	0,94
24	Hızlı ve etkin karar verir	4,14	0,94
25	Yerine göre esnek olabilir	4,00	0,89
26	Zamanı etkin kullanır	4,17	0,85
27	Ekip ruhuyla çalışır	4,05	1,04
28	Bilgi sahibidir	4,36	0,81

Tablo 12’de araştırmaya katılan yöneticilerin görüşlerini bildirmek suretiyle katılan yöneticilerin mülki idare amirlerinin liderlik özelliklerine yönelik sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları görülmektedir. Tabloya göre e itim yöneticileri çoğunlukla mülki idare amirlerinin liderlik özelliklerinin oldukça iyi olduğunu belirtmektedirler.

Tabloda görüldüğü gibi e itim yöneticilerinin mülki idare amirlerinin liderlik özelliklerine yönelik verdikleri cevaplar genel olarak katılıyorum derecesindedir. Ancak, 13, 17, 18, 21,22, 23, 28 numaralı maddelerde görüşler tamamen katılıyorum derecesinde ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara benzer olarak Emre ve diğerleri (2003), yaptıkları çalışmada, mülki idare amirlerinin güven notunu değerlendirirken katılımcıların %54’ünün iyi olarak değerlendirildiklerini ortaya koymuşlardır. İlgili sorulardaki farklılık aslında beklenmeyen bir farklılıktır. Çünkü, e itim yöneticilerinin bakış açılarında anket sonuçları, mülki idare amirleri lehine etkileyen birtakım faktörlerin etkili olduğu düşünülmektedir. Bu faktörler şu şekilde sıralanabilir; e itim

yöneticileri amirlerine karşı, verecekleri olumsuz cevapların saygı, saygısızlık olarak algılanacağını, dü ünmü olabilirler. E itim yöneticileri anket sonuçlarını gizli kalmayacağı, endişesiyle görüşlerini objektif olarak ortaya koyamaz, olabilirler. E itim yöneticileri mülki idare amirlerini ileri ki içinde oldukları, diğer kamu üst düzey yöneticileri ile karşılaştıklarında, mülki idare amirlerinin olumlu yönlerinin daha fazla, bastırılarak, dü ünerek sempatik bir yaklaşımla sergilemi olabilirler.

Tablo 13: E itim Yöneticilerinin Mülki idare Amirlerinin Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri ve Kruskal-Wallis Testi ile Kenine Yönelik Varyans Analizi Sonuçları,

Madde No	1 6 10 Y,1 Aras, N = 14		2 11 6 20 Y,1 Aras, N = 98		3 21 6 30 Y,1 Aras, N = 182		4 31 Y,1 ve Üzeri N = 37		Toplam N = 331		F	P	Fark
	\bar{x}	S _s	\bar{x}	S _s	\bar{x}	S _s	\bar{x}	S _s	\bar{x}	S _s			
8	4,00	0,96	4,04	0,96	4,06	0,95	3,89	1,02	4,03	0,96	0,32	0,81	
9	3,86	0,95	4,00	0,96	4,15	0,97	3,89	0,94	4,07	0,96	1,28	0,28	
10	4,21	0,70	3,97	0,92	4,27	0,92	3,86	0,95	4,13	0,93	3,47	0,02*	2-3, 3-4
11	4,00	0,96	4,01	0,95	4,19	0,96	3,97	0,93	4,10	0,96	1,12	0,34	
12	4,14	0,86	3,90	0,89	4,08	1,03	3,84	1,01	4,00	0,98	1,09	0,35	
13	4,21	0,80	4,22	0,87	4,35	0,91	4,10	1,05	4,28	0,91	0,96	0,41	
14	4,21	0,70	3,84	0,99	4,19	0,93	3,81	0,94	4,04	0,95	3,90	0,01*	2-3, 3-4
15	4,21	0,80	3,80	1,00	4,05	0,98	3,87	0,98	3,96	0,98	1,85	0,14	
16	4,14	0,77	4,06	1,01	4,20	0,96	3,97	0,99	4,14	0,97	0,88	0,45	
17	4,29	0,73	4,20	0,80	4,36	0,89	4,19	0,74	4,29	0,84	0,97	0,41	
18	4,00	0,96	4,03	1,14	4,32	0,96	4,19	0,91	4,21	1,01	1,94	0,12	
19	4,14	0,66	3,89	1,05	4,10	1,08	4,03	0,93	4,03	1,04	0,93	0,43	
20	4,14	1,03	4,03	0,97	4,19	0,99	4,05	0,91	4,12	0,97	0,65	0,57	
22	4,28	0,72	4,18	0,90	4,29	0,91	4,16	0,79	4,24	0,88	0,47	0,69	
23	4,35	0,74	4,15	0,98	4,25	0,91	3,94	0,99	4,19	0,94	1,33	0,26	
24	3,92	0,73	4,01	1,01	4,20	0,92	4,21	0,85	4,13	0,93	1,22	0,30	
27	3,85	0,86	3,88	1,08	4,13	1,02	4,10	1,02	4,04	1,04	1,42	0,23	
28	4,35	0,74	4,29	0,87	4,40	0,79	4,29	0,70	4,35	0,80	0,43	0,73	

Tablo 13'te e itim yöneticilerinin, mülki idare amirlerinin liderlik özelliklerine ilişkin sorulmuş olan sorulara verdikleri cevapların, Kruskal-Wallis testi ile kenine göre karşılaştırılması, kenine yönelik varyans analizi sonuçları, bulunmaktadır. Tablo incelendiği zaman e itim yöneticilerinin görüşleri arasında, Kruskal-Wallis testi ile kenine göre 10. ve 14. maddelerde p<.05 düzeyinde anlamlı, farklılık olduğu görülmektedir.

Mülki idare amirleri inancını, kararlı ve tutarlıdır. eklindeki 10 numaralı maddeye e itim yöneticilerinin genel olarak verdikleri cevap katılıyorum eklinde (\bar{X} = 4,13). Ancak tabloda görüldüğü üzere Kruskal-Wallis testi ile kenine yönelik varyans analizi sonuçlarına bakıldığında, zaman 21-30 yaşları arasında görev yapan e itim yöneticileri (\bar{X} = 4,27)

ile 11-20 y, l aras, görev yapan e itim yöneticileri ($\bar{X}=3,97$) ve 31 y, l ve üzeri görev yapan e itim yöneticilerinin ($\bar{X}=3,86$) görüşleri aras, nda $p<.05$ düzeyinde anlaml, bir farklılık mevcuttur. Bu sonuçlara göre 21-30 y, l aras, görev yapan e itim yöneticileri ikinci grup olan 11-20 y, l aras, görev yapan e itim yöneticileri ve dördüncü grup olan 31 y, l ve üzeri görev yapan e itim yöneticilerinden daha yüksek oranda mülki idare amirlerinin inançlı, kararlı ve tutarlı oldukları, düşünmektedirler. Bu soruda 21 ó 30 y, l aras, görev yapan e itim yöneticilerinin 11 ó 20 y, l aras, ve 31 y, l ve üzeri görev yapan e itim yöneticilerine göre ilgili soruda daha yüksek derecede görüş bildirmeleri şu şekilde yorumlanabilir. Her meslekte başlangıç yılları, çevreyi ve mesleği mutlak kabul dönemidir ve fazla sorgulanmadığı yıllardır. Zaman ve tecrübe arttıkça eleştiriler artmaya başlar, belli bir dönemde ise artık önyargılar bitmiş ve kabullenme tamamlanmış, tır. Mesleğin son yıllarında ise hem yaşlanılması, hem yorgunluğun baş göstermesi, hem de meslekteki kırgınlık ve küskünlüklerin yoğunlaşması, nedeniyle eleştiriler tekrar artabilir. Bütün bu sebepler ilgili tablodaki sonuçları farklı kılmaya, ilgili olabilir.

ÖMülki idare amirleri çalışmaları, motivasyon ekinde olan 14 nolu soruya da, e itim yöneticilerinin verdikleri cevaplar aras, nda kıdem de ikenine göre $p<.05$ düzeyinde anlaml, bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 10 numaralı madde olduğu gibi 3. grup olan 21-30 y, l aras, görev yapan e itim yöneticileri ($\bar{X}=4,19$) ile ikinci grup olan 11-20 y, l aras, görev yapan e itim yöneticileri ($\bar{X}=3,84$) ve dördüncü grup olan 31 y, l ve üzeri görev yapan e itim yöneticileri ($\bar{X}=3,81$) aras, ndadır. Bu sonuçlara göre 21-30 y, l aras, görev yapan e itim yöneticileri diğer iki gruptan daha fazla oranda mülki idare amirlerinin çalışmaları, motivasyon ettiklerini düşünmektedirler. Diğer maddelerde e itim yöneticilerinin kıdemlerine göre görüşleri aras, nda anlaml, bir farklılık bulunmamıştır. İlgili meslek grupları, esasen çok yakın çalışmaları içinde bulunmaları, ve bu yakınlık, aralar, nda motivasyon artırıcı, bir samimiyete ve kabullenmeye dönüşümünden dolayı, görüşlerin olumlu çıkması, muhtemeldir.

Verilerde de ikinçiy grupları aras, nda görülen görüş farklılığı, nedenlerinden biri daha az deneyime sahip olan e itim yöneticilerinin daha düşük derecede görüş bildirmeleri, mülki idare amirlerinin pozisyonları, gereklerini tam bilmiyor olmaları, diğeri ise, biraz daha fazla idealist olmaları, ndan kaynaklanan beklenti düzeylerinin yüksek olması, ndan kaynaklanıyor olabilir. Bununla birlikte, yaş arttıkça bakış açısı, n

daha olumlu olmas, beklenebilir ancak, mesleklerinin son a amalar,nda bulunan e itim yöneticilerinin beklentilerinin gerçekte memi olmas,, mülki idare amirlerine yönelik bir k,rg,nl,k içerisinde olmalar,na ve mülki idare amirlerinin kendilerine yeterli deste i vermedi i, motive edemedikleri gibi bir hisse kap,lmalar,na sebep olmu olabilir.

Tablo 14: E itim Yöneticilerinin Mülki dare Amirlerinin Liderlik Özelliklerine ili kin Görü lerinin K,dem De i kenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçlar,

Madde No	Gruplar	N	S,ra Ort.	χ^2	P	Fark
21	1 ó 10 Y,l Aras,	14	157,50	5,11	0,16	-----
	11 ó 20 Y,l Aras,	98	159,04			
	21 ó 30 Y,l Aras,	182	175,05			
	31 Y,l ve Üzeri	37	143,14			
25	1 ó 10 Y,l Aras,	14	167,68	0,89	0,83	-----
	11 ó 20 Y,l Aras,	98	158,80			
	21 ó 30 Y,l Aras,	182	169,39			
	31 Y,l ve Üzeri	37	167,78			
26	1 ó 10 Y,l Aras,	14	147,61	3,36	0,33	-----
	11 ó 20 Y,l Aras,	98	158,11			
	21 ó 30 Y,l Aras,	182	173,87			
	31 Y,l ve Üzeri	37	155,15			

Tablo 14'te ara t,rmaya kat,lan e itim yöneticilerinin mülki idare amirlerinin liderlik özelliklerine ili kin homojen olmayan 21, 25 ve 26 numaral, maddelere verdikleri cevaplar,n, k,dem de i kenine göre Kruskal Wallis analizi sonuçlar, görülmektedir. Bu sonuçlara göre e itim yöneticilerinin görü leri aras,nda ilgili sorularda k,dem de i kenine göre anlaml, bir farklılık görülmemektedir.

Tablo 15: E itim Yöneticilerinin Mülki dare Amirlerinin Liderlik Özelliklerine İlişkin Görümleri ve Görev Yapılan Bölge Değişkenine Yönelik Varyans Analizi Sonuçları,

Madde No	1 Güneydoğu Anadolu Bölgesi N = 28		2 Doğu Anadolu Bölgesi N = 42		3 Marmara Bölgesi N = 48		4 Ege Bölgesi N = 50		5 Çanakkale Bölgesi N = 67		6 Akdeniz Bölgesi N = 33		7 Karadeniz Bölgesi N = 63		F	P	Fark
	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS			
10	4,17	1,05	4,42	0,73	3,89	0,95	3,88	1,09	4,11	0,78	4,03	1,07	4,36	0,78	2,66	0,01*	2-3,2-4,3-7 4-7
11	4,28	0,97	4,35	0,82	3,89	0,90	4,06	1,01	3,94	0,96	3,90	1,12	4,33	0,84	2,27	0,03*	2-3,2-5,2-6 3-7,5-7,6-7
12	4,17	1,02	4,33	0,84	3,75	0,97	3,94	0,97	3,85	1,00	3,72	1,20	4,25	0,80	2,99	0,00*	2-3,2-5,2-6 3-7,6-7,7-5
14	4,07	1,15	4,33	0,87	3,75	1,00	3,94	0,84	3,94	0,83	4,09	1,07	4,22	0,95	2,06	0,05*	2-3,2-4,2-5 3-7
15	4,10	1,10	4,33	0,84	3,64	1,04	3,90	1,01	3,85	0,87	3,78	1,08	4,14	0,91	2,71	0,01*	1-3,2-3,2-4 2-5,2-6,3-7
16	4,28	1,01	4,54	0,77	3,91	0,91	3,92	1,08	3,97	0,92	3,90	1,04	4,42	0,89	3,97	0,00*	2-3,2-4,2-5 2-6,3-7,4-7 5-7,6-7
18	4,32	1,02	4,47	0,83	3,85	1,07	4,26	0,96	4,04	1,05	4,03	1,18	4,46	0,89	2,73	0,01*	2-3,2-5,3-4 3-7,5-7,6-7
19	3,71	1,18	4,26	0,98	3,77	1,15 7	4,10	0,93	3,91	1,02	4,06	1,11	4,26	0,91	2,05	0,05*	1-2,1-7,2-3 3-7,5-7
21	4,25	1,00	4,40	0,85	3,91	0,94	4,16	0,97	4,05	0,90	4,24	0,96	4,46	0,75	2,31	0,03*	2-3,5-7,3-7
23	4,28	1,15	4,40	0,88	4,06	0,97	4,06	1,07	3,98	0,89	4,21	0,81	4,44	0,79	2,04	0,06	
24	4,00	1,12	4,38	0,85	4,04	0,94	3,98	1,13	4,08	0,81	4,12	0,92	4,28	0,83	1,19	0,30	
25	3,82	0,94	4,16	0,85	3,66	0,90	4,06	0,81	3,95	0,84	4,03	0,91	4,20	0,90	2,25	0,03*	2-3,3-4,3-7
26	4,14	0,89	4,35	0,93	4,10	0,75	4,04	0,90	4,17	0,71	3,93	1,02	4,31	0,81	1,31	0,24	
27	4,14	0,97	4,38	0,96	3,83	1,03	3,98	1,11	3,98	0,96	3,72	1,30	4,23	0,92	2,08	0,05*	2-3,2-6,3-7 6-7
28	4,35	0,86	4,54	0,70	4,08	0,89	4,36	0,94	4,41	0,72	4,18	0,76	4,46	0,73	1,82	0,09	

Tablo 15'te araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin mülki idare amirlerinin liderlik özelliklerine ilişkin sorulara verdikleri cevapların görev yaptıkları bölgelere göre karşılaştırılması, bulunmaktadır. Tabloda görüldüğü gibi mülki idare amirleri inançlı, kararlı ve tutarlıdır. Bu sonuçlara göre Doğu Anadolu ve Karadeniz Bölgesinde görev yapan eğitim yöneticileri diğer bölgelerde görev yapan eğitim yöneticilerinden daha fazla oranda mülki idare amirlerinin inançlı, kararlı ve tutarlı oldukları, düşünülmektedir.

Mülki idare amirleri *Örnek tekil eden bir ki idirö* maddesine e itim yöneticileri kat,ı,yorum ($\bar{X}=4,11$) düzeyinde görü belirtmi lerdir. Bu sonuçlara göre e itim yöneticileri mülki idare amirlerinin örnek tekil eden bir ki i oldu unu dü ünmemektedirler. Ancak görü leri aras,nda görev yap,lan bölge de i kenine göre anlaml, bir farklı,k bulunmu tur ($F=2,27$; $p<.05$). Bu farklı,k Do u Anadolu Bölgesi ile Marmara, ç Anadolu ve Akdeniz Bölgeleri aras,nda ve Karadeniz Bölgesi ile Marmara, ç Anadolu ve Akdeniz Bölgeleri aras,ndad,r. Karadeniz ve Do u Anadolu Bölgesinde görev yapan e itim yöneticileri ilgili görü e di er bölgelerde görev yapan e itim yöneticilerinden daha fazla oranda kat,lmaktad,rlar.

Mülki idare amirleri *Öastlar,na güvenirö* ekindeki maddeye e itim yöneticileri $\bar{X}=4,00$ ile kat,ı,yorum düzeyinde görü belirtmi lerdir. Tabloya göre ara t,rmaya kat,lan e itim yöneticileri mülki idare amirlerinin astlar,na güvendiklerini dü ünmemektedirler. Bununla birlikte e itim yöneticilerinin görü leri aras,nda görev yap,lan bölge de i kenine göre anlaml, bir farklı,k bulunmu tur ($F=2,99$; $p<.05$). Bu anlaml, farklı,l,klar Do u Anadolu Bölgesi ile Marmara Bölgesi, ç Anadolu Bölgesi ve Akdeniz Bölgesi aras,nda ve Karadeniz Bölgesi ile Marmara Bölgesi, ç Anadolu Bölgesi ve Akdeniz Bölgesi aras,ndad,r. Bu bölgeler aras,nda Do u Anadolu Bölgesi ve Karadeniz Bölgesi di er bölgelerden daha fazla oranda ilgili görü e kat,lmaktad,rlar.

Ara t,ırma anketinin 14 numaral, maddesi olan mülki idare amirleri *ÖÇal, ma arkadaş lar,n, motive ederö* görü ü e itim yöneticileri taraf,ndan $\bar{X}=4,04$ derecesinde kabul görmü tür. Bu bulguya göre e itim yöneticileri mülki idare amirlerinin çal, ma arkadaş lar,n, motive etti i görü üne kat,lmaktad,rlar. Ancak e itim yöneticilerinin görev yapt,klar, bölge de i kenine göre görü leri aras,nda anlaml, bir farklı,l,k mevcuttur ($F=2,06$; $p<.05$). Bu anlaml, farklı,l,k Do u Anadolu bölgesi ile Marmara, Ege ve ç Anadolu Bölgeleri ve Marmara bölgesi ile Karadeniz Bölgesi aras,nda $p<.05$ düzeyinde görü farklı,l, , bulunmaktad,r.

Anketin 15 numaral, maddesi mülki idare amirleri *ÖÇal, ma arkadaş lar,na ilham verirö* maddesine e itim yöneticileri kat,ı,yorum ($\bar{X}=3,96$) düzeyinde görü bildirmi lerdir (Tablo 12). Tabloya göre e itim yöneticileri mülki idare amirlerinin çal, ma arkadaş lar,na ilham verdiklerine inanmaktad,rlar. Ancak görev yapt,klar, bölge de i kenine göre görü leri aras,nda anlaml, bir farklı,l,k mevcuttur ($F=2,06$; $p<.05$). Bu anlaml, farklı,l,k Do u Anadolu Bölgesi ile Marmara, Ege, ç Anadolu ve Akdeniz Bölgeleri aras,nda $p<.05$ derecesinde Do u Anadolu Bölgesinin lehinedir. Ayr,ca

Güneydo u Anadolu Bölgesi ile Marmara Bölgesi aras,nda Güneydo u Anadolu Bölgesinin lehine ve Marmara Bölgesi ile Karadeniz Bölgesi aras,nda Karadeniz Bölgesinin lehine bir anlaml, farkl,l,k mevcuttur. Bir ba ka deyi le Güneydo u Anadolu, Do u Anadolu ve Karadeniz Bölgelerinde görev yapan e itim yöneticileri di er bölgelerde görev yapanlardan daha fazla oranda mülki idare amirlerinin çal, ma arkada lar,na ilham verdikleri görü üne kat,lmaktad,rlar.

Ankette mülki idare amirleri ögeli im odakl,d,rö ekinde olan 16 numaral, madde, e itim yöneticileri taraf,ndan $\bar{X}=4,14$ derecesinde benimsenmi tir. Bu sonuca göre e itim yöneticileri mülki idare amirlerinin geli im odakl, olduklar,na inanmaktad,rlar (Tablo 12). Ancak görü leri aras,nda görev yapt,klar, bölge de i kenine göre anlaml, bir farkl,l,k mevcuttur ($F=3,97$; $p<.05$). Bu anlaml, farkl,l,k Do u Anadolu bölgesi ile Marmara, Ege, ç Anadolu ve Akdeniz Bölgeleri aras,nda, $p<.05$ derecesinde Do u Anadolu Bölgesi lehine ve Karadeniz Bölgesi ile Marmara, Ege, ç Anadolu ve Akdeniz Bölgeleri aras,nda $p<.05$ derecesinde Karadeniz Bölgesi lehinedir.

Anketin 18 numaral, sorusu olan mülki idare amirleri *ö mütevazidirö* ekindeki soruya e itim yöneticileri $\bar{X}=4,21$ derecesinde cevap vererek mülki idare amirlerinin mütevaz, olduklar, görü ünü desteklemi lerdir (Tablo 12). Ancak görü leri aras,nda görev yap,lan bölge de i kenine göre anlaml, bir farkl,l,k mevcuttur ($F=2,73$; $p<.05$). Bu farkl,l,k Do u Anadolu Bölgesi ile Marmara Bölgesi ve ç Anadolu Bölgesi aras,nda, Karadeniz Bölgesi ile Marmara, ç Anadolu ve Akdeniz Bölgeleri aras,nda ve Marmara Bölgesi ile Ege Bölgesi aras,ndad,r.

Mülki idare amirleri *ö yi bir dinleyicidirö* ekinde olan 19 numaral, soru e itim yöneticileri taraf,ndan kat,l,yorum ($\bar{X}=4,03$) derecesinde kabul görmü tür (Tablo 12). Tabloya göre e itim yöneticilerinin iyi bir dinleyici oldu u görü üne kat,lan e itim yöneticilerinin görü leri aras,nda görev yapt,klar, bölge de i kenine göre anlaml, bir farkl,l,k mevcuttur ($F=2,05$; $p<.05$). Bu anlaml, farkl,l,k Güneydo u Anadolu ile Do u Anadolu, Güneydo u Anadolu ile Karadeniz, Do u Anadolu ile Marmara, Marmara ile Karadeniz ve ç Anadolu ile Karadeniz Bölgeleri aras,ndad,r. Bu anlaml, farkl,l,klar Güneydo u Anadolu, Do u Anadolu ve Karadeniz Bölgeleri lehinedir. Bir ba ka deyi le Do u, Güneydo u ve Karadeniz Bölgelerindeki e itim yöneticileri mülki idare amirlerinin iyi bir dinleyici oldu u görü ünü daha fazla benimsemektedirler.

Tablo 15'te görüldü ü gibi mülki idare amirleri önsanlara kar , duyarlı,rö ekindeki soru e itim yöneticileri taraf,ndan tamamen kat,l,yorum ($\bar{X}=4,21$) derecesinde benimsenmiştir. Ancak Do u Anadolu ile Marmara Bölgesi, ç Anadolu ile Karadeniz Bölgesi ve Akdeniz ile Karadeniz Bölgeleri aras,nda anlaml, bir farklılık bulunmuştur ($F=2,31$; $p<.05$). Bu farklılık Do u Anadolu ve Karadeniz Bölgelerinin lehinedir.

Mülki idare amirleri öYerine göre esnek olabilirlerö ekindeki soruya e itim yöneticilerinin verdikleri cevap kat,l,yorum ($\bar{X}=4,00$) olmuştur. Bu sonuca göre e itim yöneticileri mülki idare amirlerinin yerine göre esnek davranabildiklerini düşünmektedirler. Ancak Do u Anadolu Bölgesi ile Marmara Bölgesi, Marmara Bölgesi ile Ege Bölgesi ve Marmara Bölgesi ile Karadeniz Bölgesinde görev yapan e itim yöneticilerinin görüşleri aras,nda anlaml, bir farklılık mevcuttur ($F=2,25$; $p<.05$).

Tablo 12'de görüldü ü gibi anketin 27 numaralı maddesi mülki idare amirleri öekip ruhuyla çalış ,rö olmuştur. Bu maddeye e itim yöneticilerinin verdikleri cevaplar kat,l,yorum ekinde olmuştur ($\bar{X}=4,05$). Bu bulguya göre e itim yöneticileri mülki idare amirlerinin ekip ruhuyla çalış ,t ,n, düşünmektedirler denilebilir. Ancak e itim yöneticilerinin görev yapt,klar, bölge de i kenine göre görüşleri aras,nda anlaml, bir farklılık mevcuttur ($F=2,08$; $p<.05$). Bu farklılık Do u Anadolu Bölgesi ile Marmara Bölgesi, Do u Anadolu Bölgesi ile Akdeniz Bölgesi, Marmara Bölgesi ile Karadeniz Bölgesi ve Akdeniz Bölgesi ile Karadeniz Bölgesi aras,ndadır.

Tabloda görüldü ü gibi e itim yöneticilerinin mülki idare amirlerinin liderlik özelliklerine ilişkin sorulara verdikleri cevaplar,n, görev yapt,klar, bölgelere göre da ,l,m, genel olarak bütün sorularda benzerlik göstermektedir. Özellikle Do u Anadolu ve Karadeniz Bölgelerinde görev yapan e itim yöneticilerinin sorulara daha yüksek derecede olumlu görüş bildirmiş olmaları, dikkate değerdir. Mülki idare amirleri hakk,nda olumlu görüşlerin yüksek ç,kt , bu bölgelerde mülki idare birimleri (il ve ilçeler) asayî problemleri, e itim problemleri, ekonomik geri kalm, l,k ve co rafi zorluklar itibar, ile benzerlikler göstermektedir. Bu sorunlar,n a ,lmas, sürecinde mülki idare amirlerinin daha otoriter bir yönetim anlay , , ile hareket etmeleri zorunluluk haline gelmektedir. Mülki idare amirlerinin bu yakla ,m, otoriter yönetim kültürüne çok ta yabancı olmayan hatta bunu benimseyen, onaylayan yöre halk,n,n beklentilerine de uygun düşünmektedir. Ayr,ca benimsenen bu otoriter yapı, beraberinde hem mülki idare amirine hem de kamu kurumlar,na kar , bir çekingenlik yaratmaktadır. Emre ve

di erleri (2003), halk,n mülki idareye ili kin tutum ve beklentilerini ara t,rd,klar, çal, malar,nda co rafi bölgelere göre kurumlara çekinerek gidenlerin da ,l,m,n, belirlerken Do u Anadolu, Karadeniz ve Güneydo u Anadolu bölgelerinde insanlar,n kurumlara giderken, di er bölgelere göre daha çekingen olduklar,n, ortaya koymu lard,r. Bu sonuçlar ara t,rmada ortaya ç,kan sonuçlar, desteklemektedir. Bu yüzden Do u ve Karadeniz Bölgelerinde görev yapan e itim yöneticilerinin mülki idare amirlerini de erlendirme noktas,nda görü lerinin di er bölgelere göre daha olumlu ç,kmas, normal kar ,lanabilir.

Tablo 16: E itim Yöneticilerinin Mülki dare Amirlerinin Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşlerinin Bölge Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları,

Madde No	Gruplar	N	Sıra Ort.	χ^2	P	Fark
8	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	28	189,82	29,71	0,00	
	Doğu Anadolu Bölgesi	42	202,90			
	Marmara Bölgesi	48	128,36			
	Ege Bölgesi	50	152,99			
	Çanakkale Bölgesi	67	154,54			
	Akdeniz Bölgesi	33	138,27			
9	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	28	180,63	16,77	0,01	
	Doğu Anadolu Bölgesi	42	197,01			
	Marmara Bölgesi	48	131,13			
	Ege Bölgesi	50	160,26			
	Çanakkale Bölgesi	67	156,40			
	Akdeniz Bölgesi	33	158,12			
13	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	28	192,20	18,405	0,00	
	Doğu Anadolu Bölgesi	42	194,60			
	Marmara Bölgesi	48	140,41			
	Ege Bölgesi	50	150,56			
	Çanakkale Bölgesi	67	151,28			
	Akdeniz Bölgesi	33	158,59			
17	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	28	160,21	15,62	0,01	
	Doğu Anadolu Bölgesi	42	193,29			
	Marmara Bölgesi	48	137,56			
	Ege Bölgesi	50	151,66			
	Çanakkale Bölgesi	67	162,34			
	Akdeniz Bölgesi	33	160,73			
20	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	28	178,55	20,44	0,00	
	Doğu Anadolu Bölgesi	42	201,29			
	Marmara Bölgesi	48	132,08			
	Ege Bölgesi	50	174,93			
	Çanakkale Bölgesi	67	142,46			
	Akdeniz Bölgesi	33	170,11			
22	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	28	186,13	10,02	0,12	
	Doğu Anadolu Bölgesi	42	185,45			
	Marmara Bölgesi	48	143,65			
	Ege Bölgesi	50	155,95			
	Çanakkale Bölgesi	67	154,33			
	Akdeniz Bölgesi	33	169,35			
	Karadeniz Bölgesi	63	179,75			

Tablo 16'da araştırılmaya katılan eğitim yöneticilerinin mülki idare amirlerinin 8, 9, 13, 17, 20, 22 numaralı liderlik özelliklerine ilişkin sorulmuş olan anketteki maddelerin görev yapılan bölgeye göre Kruskal Wallis analizi sonuçları görülmektedir. Tabloda görüldüğü gibi 22 numaralı madde hariç diğer maddelerde eğitim

yöneticilerinin belirtmi olduklar, görü ler aras,nda görev yap,lan bölge de i kenine göre $p<.05$ derecesinde anlaml, bir farklı,k mevcuttur. Bu maddelerle ilgili s,ra ortalamalar,na bak,ld, , zaman bütün maddelerde Güneydo u Anadolu, Do u Anadolu ve Karadeniz Bölgelerinde görev yapan e itim yöneticilerinin di er bölgelerde görev yapan e itim yöneticilerine oranla daha yüksek oranda ilgili görü leri benimsedikleri görülmektedir. İlgili maddelerin aritmetik ortalamalar, da dü ünüldü ü zaman (Tablo 12) e itim yöneticilerinin genel olarak mülki idare amirlerini liderlik özelliklerini sergileme konusunda yeterli bulduklar, söylenebilir. Bu bölgelerde ya anan benzer sorunlar,n çözümlenmesi sürecinde mülki idare amirlerinin sergiledikleri otoriter yönetim yakla ,m,, bu yönetim kültürüne çok da yabancı, olmayan yöre halk,n,n beklentilerine de uygun dü mektedir. Bu yüzden Do u Anadolu, Güneydo u Anadolu ve Karadeniz bölgelerinde görev yapan e itim yöneticilerinin mülki idare amirlerinin liderlik özelliklerini yeterli bulma noktas,nda görü lerinin di er bölgelere göre daha olumlu ç,kmas, normal kar ,lanabilir.

Tablo 17: E itim Yöneticilerinin Mülki dare Amirlerinin Liderlik Özelliklerine İlişkin Görü leri ve Yönetişel Konum De i kenine Yönelik Varyans Analizi Sonuçlar,

Madde No	1 İ Milli E itim Müdürü N = 88		2 İç Milli E itim Müdürü N = 85		3 İlkö retim Kurum Müdürü N = 81		4 Ortaö retim Kurum Müdürü N = 77		5 Toplam N = 331		F	P	Fark
	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS			
8	4,01	0,99	4,12	0,92	3,88	1,03	4,10	0,85	4,03	0,95	1,05	0,36	
9	4,02	0,94	4,20	0,85	3,93	1,08	4,10	0,95	4,06	0,96	1,12	0,34	
10	4,10	0,92	4,20	0,87	3,98	1,06	4,24	0,82	4,13	0,92	1,23	0,29	
11	4,09	1,00	4,00	0,97	4,08	0,96	4,25	0,86	4,10	0,95	1,03	0,37	
12	3,90	1,00	3,98	1,04	3,93	0,99	4,19	0,87	4,00	0,98	1,37	0,25	
13	4,22	0,96	4,34	0,85	4,12	0,99	4,44	0,78	4,28	0,90	1,85	0,13	
14	3,93	1,00	4,12	0,92	3,93	0,99	4,18	0,86	4,04	0,95	1,51	0,21	
15	3,94	0,98	4,00	0,89	3,83	1,06	4,06	0,97	3,96	0,98	0,75	0,52	
16	4,07	1,00	4,24	0,89	3,87	1,06	4,35	0,83	4,13	0,97	3,74	0,01*	2-3, 3-4
20	3,97	0,99	4,20	0,91	4,11	1,06	4,23	0,93	4,12	0,97	1,16	0,32	
21	4,04	0,88	4,27	0,94	4,13	1,04	4,40	0,73	4,20	0,91	2,41	0,06	
22	4,18	0,89	4,30	0,84	4,17	0,98	4,33	0,82	4,24	0,88	0,73	0,53	
23	4,03	1,09	4,30	0,77	4,07	1,03	4,38	0,78	4,19	0,94	2,82	0,03*	1-4, 3-4
24	4,07	1,00	4,27	0,85	3,96	1,00	4,23	0,84	4,13	0,93	1,91	0,12	
26	4,05	0,91	4,28	0,78	4,07	0,89	4,27	0,78	4,16	0,85	1,74	0,15	
27	3,93	1,11	4,15	0,94	3,91	1,16	4,20	0,89	4,04	1,04	1,72	0,16	
28	4,28	0,82	4,37	0,81	4,28	0,91	4,49	0,64	4,35	0,80	1,20	0,30	

Tabloda ara t,rmaya kat,lan e itim yöneticilerinin mülki idare amirlerinin liderlik özelliklerine İlişkin sorulara verdikleri cevaplar,n hiyerarşik kademe de i kenine göre varyans analizi sonuçlar, görülmektedir. Tabloya göre 16 (F=3,74;

$p<.05$) ve 23 ($F=2,82$; $p<.05$) numaralı maddelerde eğitim yöneticilerinin görüşleri arasında yönetsel konum değişikliğine göre anlamlı bir farklılık mevcuttur. Bu farklılıklar 16 numaralı maddede ilçe milli eğitim müdürleri ile ilköğretim kurum müdürleri arasında ilçe milli eğitim müdürleri lehine ve ilköğretim kurum müdürleri ile ortaöğretim kurum müdürleri arasında ortaöğretim kurum müdürleri lehinedir. 23 numaralı maddede ise ilçe milli eğitim müdürleri ile ortaöğretim kurum müdürleri arasında ortaöğretim kurum müdürleri lehine ve ilköğretim kurum müdürleri ile ortaöğretim kurum müdürleri arasında ortaöğretim kurum müdürleri lehinedir. Bu sonuçlara göre her iki soruda da ortaöğretim kurum müdürleri ilgili maddelerdeki görüşleri diğer gruplara göre daha fazla desteklemektedirler.

Mülki idare amirleri ile eğitim yöneticilerinin ilişkileri, eğitim yöneticisinin görevli olduğu kuruma bağlı olarak değişmektedir. Örneğin bir ilköğretim kurum müdürü ile ortaöğretim kurum müdürünün, bölgesindeki mülki idare amiri ile ilişkileri farklıdır. Bunun sebebi iki boyutludur. Birincisi mülki idare amirlerinin yürüttükleri iş ve işlemler, buldukları kurul ve komisyon çalışmalarını, itibarıyla, olarak ortaöğretim kurumları, olduğundan, dolayısıyla ortaöğretim yöneticileri ile daha çok ilişkilendirilmiştir. Örnekleme gerekirse, görev mahallinde resmi tören ve bayram kutlamaları, protokoller, görevler, vatandaşlara yönelik araştırmalar, panel ve konferans ve seminer düzenleme görevleri, sanatsal ve tiyatral faaliyetler genelde ortaöğretim kurumları ile birlikte yapılmıştır.

İkinci boyutu ise, ilköğretim kurumları, nispeten ortaöğretim kurumlarına göre daha fazladır. Dolayısıyla yüz yüze görüşmeler ve toplantılarda ortaöğretim kurum müdürlerinin ön plana çıkması kolaylaşmaktadır. Bunun yanında ortaöğretim ve ilköğretim kurum müdürlerinin karşılaştıkları arasındaki farklılık ilgili sorularda farklı görüşlerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

Tablo 18: E itim Yöneticilerinin Mülki dare Amirlerinin Liderlik Özelliklerine İlişkin Görülerinin Yönetimsel Konum Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları,

Madde No	Gruplar	N	Sıra Ort.	χ^2	P	Fark
17	İ Milli E itim Müdürü	88	157,42	3,04	0,38	
	İç Milli E itim Müdürü	85	167,62			
	İkinci retim Kurum Müdürü	81	160,65			
	Ortaö retim Kurum Müdürü	77	179,64			
18	İ Milli E itim Müdürü	88	147,48	10,12	0,01	
	İç Milli E itim Müdürü	85	167,95			
	İkinci retim Kurum Müdürü	81	161,07			
	Ortaö retim Kurum Müdürü	77	190,19			
19	İ Milli E itim Müdürü	88	150,11	11,97	0,00	
	İç Milli E itim Müdürü	85	156,99			
	İkinci retim Kurum Müdürü	81	164,39			
	Ortaö retim Kurum Müdürü	77	195,80			
25	İ Milli E itim Müdürü	88	160,34	2,04	0,56	
	İç Milli E itim Müdürü	85	174,09			
	İkinci retim Kurum Müdürü	81	157,82			
	Ortaö retim Kurum Müdürü	77	172,14			

Tabloda 17, 18, 19 ve 25 numaral, maddelerin yönetimsel konum değişkenine göre Kruskal Wallis analizi sonuçları, görülmektedir. Tabloya göre 18 ve 19 numaral, maddelerde araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin görüşleri arasında $p < .05$ derecesinde anlamlı bir farklılık mevcuttur. Bu sorularla ilgili sıra ortalamalarına bakıldığında, zaman her iki soruda da ortaö retim müdürlerinin sıra ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda ortaö retim müdürlerinin diğer gruplardan daha fazla oranda ilgili maddelerdeki görüşleri benimsedikleri yorumu yapılabilir.

Tabloda 18 ve 19 numaral, maddelerde görülen anlamlı farklılık için ilgili soruların tablodaki sıra ortalamalarına bakıldığında, zaman, ortaö retim müdürlerinin sorularda bulunan görüşlere diğer gruplara göre daha fazla oranda katıldıkları görülmektedir. Ortaö retim müdürlerinin mülki idare amirleri ile daha fazla iletişimde olmaları, ve ilerki düzeyinin yoğunluğu itibarıyla, daha olumlu bir yaklaşım sergilemeleri muhtemeldir.

Tablo 19: E itim Yöneticilerinin Mülki dare Amirlerinin Sergiledikleri Performansa li kin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar,

Madde No	Mülki dare Amirlerinin Sergiledikleri Performansa Yönelik Sorular	\bar{X}	SS
29	Yerel kaynak yaratma, giri imcilik, proje üretme ve uygulama, kalk,nmaya sa lad, , katk, (yat,r,mc,l,k)	4,06	0,98
30	Denetimde, sorun çözümede, karar vermede, önderlikte, ekip ruhu yaratmada, e güdümlü ve uyum sa lamada ba ar,s, (yönetsel becerileri)	4,10	0,96
31	Vatanda memnuniyeti, insan ili kilerindeki ba ar,s, (halkla ili kiler)	4,16	0,89
32	Ekonomik gücü art,r,c,, istihdam yarat,c, çal, malar,	3,96	0,92
33	Devlet örgütlenmesinde ve devlet içindeki ili kiler bütünümlü dengelemede, ba ka bir deyi le hükümet etme sürecindeki rolü	4,24	0,83
34	Devlet-vatanda i birli i ile okul yap,lmas,na sa lad, , katk,	3,89	1,15
35	Ba ta k,z çocuklar olmak üzere ça nüfusundaki çocuklar,n okulla mas,na sa lad, , katk,	4,18	0,99

Tabloda mülki idare amirlerinin sergiledikleri performansa li kin maddeler ve bu maddelere e itim yöneticilerinin verdikleri cevaplar,n aritmetik ortalama ve standart sapmalar, görülmektedir. Tabloya göre e itim yöneticileri mülki idare amirlerini öyerel kaynak yaratma, giri imcilik, proje üretme ve uygulama, kalk,nmaya sa lad, , katk,ö bak,m,ndan ba ar,l, bulmaktad,rlar ($\bar{X}=4,06$). Ayn, ekilde ödenetimde, sorun çözümede, karar vermede, önderlikte, ekip ruhu yaratmada, e güdümlü ve uyum sa lamada ba ar,ö konusunda da e itim yöneticileri mülki idare amirlerini ba ar,l, bulmaktad,rlar ($\bar{X}=4,10$). öVatanda memnuniyeti, insan ili kilerindeki ba ar,ö konusunda da e itim yöneticileri taraf,ndan ba ar,l, görülen ($\bar{X}=4,16$) mülki idare amirlerinin, öekonomik gücü art,r,c,, istihdam yarat,c, çal, malar,ö konusunda da ba ar,l, bulunduklar, görülmektedir. öDevlet örgütlenmesinde ve devlet içindeki ili kiler bütünümlü dengelemede, ba ka bir deyi le hükümet etme sürecindeki rolündeö e itim yöneticilerinin çok ba ar,l, bulduklar, ($\bar{X}=4,24$) mülki idare amirleri, ödevlet vatanda i birli i ile okul yap,lmas,na sa lad, , katk,ö aç,s,ndan da ba ar,l, bulunmu lard,r ($\bar{X}=3,89$). Bu bölümün son sorusu olan öba ta k,z çocuklar, olmak üzere ça nüfusundaki çocuklar,n okulla mas,na sa lad, , katk,ö aç,s,ndan da mülki idare amirleri e itim yöneticileri taraf,ndan ba ar,l, bulunmu lard,r ($\bar{X}=4,18$).

5442 Say,l, l dairesi Kanununun (1949) 9. ve 27. maddelerine göre ömülki idare amirleri (vali ve kaymakam) il ve ilçede hükümetin temsilcisi ve ayr, ayr, her bakan,n mümessili ve bunlar,n idari ve siyasi yürütme vas,tas,d,r.ö Buna göre il ve ilçede te kilat, bulunan bütün müdürlükler üzerinde planlama, organizasyon,

koordinasyon, kadrolama, bütçeleme, yönetim ve denetim yetkisine sahiptir. Buradan anlaşıldığı üzere, mülki idare amirleri asli görevlerini yapma noktasında eğitim yöneticileri tarafından oldukça yeterli bulunmaktadır.

Tablo 20: Eğitim Yöneticilerinin Mülki İdare Amirlerinin Sergiledikleri Performansa İlişkin Görüşleri ve Kruskal Wallis Analizi Sonuçları,

Madde No	1 16 10 Y,İ Aras, N = 14		2 11 6 20 Y,İ Aras, N = 98		3 21 6 30 Y,İ Aras, N =182		4 31 Y,İ ve Üzeri N =37		Toplam N =331		F	P	Fark
	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS			
29	4,28	0,61	3,89	1,05	4,17	0,97	3,94	0,84	4,06	0,98	0,47	0,69	
30	4,21	0,97	3,96	1,03	4,17	0,94	4,05	0,77	4,10	0,96	1,08	0,35	
32	4,07	0,82	3,72	0,90	4,09	0,95	3,94	0,74	3,96	0,92	1,00	0,39	
33	4,11	0,93	4,18	0,85	4,27	0,79	4,44	0,71	4,24	0,83	2,31	0,07	

Tabloda araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin mülki idare amirlerinin sergiledikleri performansa ilişkin sorulara verdikleri cevapların Kruskal Wallis analizi sonuçları görülmektedir. Tabloda yer alan sonuçlara göre 29, 30, 32 ve 33 numaralı sorularda eğitim yöneticilerinin görüşleri arasında Kruskal Wallis analizi sonuçları anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 21: Eğitim Yöneticilerinin Mülki İdare Amirlerinin Sergiledikleri Performansa İlişkin Görüşleri ve Kruskal Wallis Analizi Sonuçları,

Madde No	Gruplar	N	Sıra Ort.	χ^2	P	Fark
31	16 10 Y,İ Aras,	14	148,71	1,84	0,60	
	11 6 20 Y,İ Aras,	98	160,19			
	21 6 30 Y,İ Aras,	182	171,65			
	31 Y,İ ve Üzeri	37	160,14			
34	16 10 Y,İ Aras,	14	176,89	3,65	0,30	
	11 6 20 Y,İ Aras,	98	152,69			
	21 6 30 Y,İ Aras,	182	173,46			
	31 Y,İ ve Üzeri	37	160,43			
35	16 10 Y,İ Aras,	14	171,61	6,20	0,10	
	11 6 20 Y,İ Aras,	98	161,77			
	21 6 30 Y,İ Aras,	182	174,05			
	31 Y,İ ve Üzeri	37	135,50			

Tabloda araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin 31, 34 ve 35 numaralı sorulara verdikleri cevapların Kruskal Wallis analizi sonuçları,

görülmektedir. Tabloda görüldü ü gibi ilgili sorularda e itim yöneticilerinin görü leri aras,nda k,dem de i kenine göre anlaml, bir farklı,l,k bulunmam, t,r.

Tablo 22: E itim Yöneticilerinin Mülki dare Amirlerinin Sergiledikleri Performansa li kin Görü leri ve Görev Yap,lan Bölge De i kenine Yönelik Varyans Analizi Sonuçlar,

Madde No	1 Güneydo u Anadolu Bölgesi N = 28		2 Do u Anadolu Bölgesi N = 42		3 Marmara Bölgesi N = 48		4 Ege Bölgesi N = 50		5 ç Anadolu Bölgesi N = 67		6 Akdeniz Bölgesi N = 33		7 Karadeniz Bölgesi N = 63		F	P	Fark
	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS			
29	4,14	1,20	4,23	0,84	4,00	1,01	3,94	1,07	3,85	0,92	4,09	0,94	4,30	0,89	1,58	0,15	
30	4,03	1,10	4,26	0,82	3,89	0,92	4,04	1,08	4,01	0,89	4,15	1,03	4,30	0,90	1,18	0,31	
31	4,17	0,98	4,42	0,73	3,91	0,94	4,10	0,90	4,04	0,82	4,27	1,09	4,30	0,81	1,82	0,09	
32	3,92	0,97	4,19	0,70	3,95	0,92	3,82	0,91	3,68	0,90	4,09	1,07	4,19	0,91	2,42	0,02 *	2-5,4-7,5-6 5-7
33	4,21	0,83	4,45	0,73	4,10	0,83	4,12	0,93	4,11	0,80	4,27	0,94	4,46	0,75	1,82	0,09	
34	3,67	1,36	4,21	0,92	3,83	1,15	3,88	1,28	3,62	1,07	3,78	1,26	4,15	1,03	1,96	0,07	
35	4,07	1,21	4,42	0,88	4,10	0,95	4,04	1,21	4,07	0,89	4,12	1,02	4,41	0,87	1,42	0,20	

Tabloda e itim yöneticilerinin mülki idare amirlerinin sergiledikleri performansa ili kin sorulara verdikleri cevaplar,n da ,l,m, görülmektedir. Tabloya göre genelde mülki idare amirlerinin performanslar,n, yeterli bulan e itim yöneticilerinin sadece 32 numaral, soruda görü leri aras,nda anlaml, bir farklı,l,k mevcuttur. Mülki idare amirlerinin öekonomik gücü art,r,c,, istihdam yarat,c, çal, malar,ö konusunda e itim yöneticilerinin dü üncelerinin istendi i soruya, e itim yöneticileri kat,l,yorum ($\bar{X}=3,96$) ekinde cevap vermi lerdir. Ancak görü leri aras,nda görev yapt,klar, bölge de i kenine göre anlaml, bir farklı,l,k mevcuttur ($F=2,82$; $p<.05$). Bu farklı,l,k Do u Anadolu Bölgesi ile ç Anadolu Bölgesi, Ege Bölgesi ile Karadeniz Bölgesi, ç Anadolu Bölgesi ile Akdeniz Bölgesi ve ç Anadolu Bölgesi ile Karadeniz Bölgesi aras,ndad,r. Di er maddelerde anlaml, farklı,l, a rastlanmam, t,r.

Tabloda görüldü ü gibi mülki idare amirlerinin ekonomik gücü art,r,c, istihdam yarat,c, çal, malar,, e itim yöneticilerinin görev yapt,klar, bölge de i kenine göre farklı, dü ünülmektedir. Do u Anadolu ve Karadeniz bölgesinde görev yapan e itim yöneticileri, mülki idare amirlerini daha ba ar,l, bulmaktad,rlar. Bu bölgelerde co rafi artlar,n zorlu u, ekonomik geri kalm, l,k, i sizlik ve benzeri sebeplerle mülki idare amirlerinin yine 5442 say,l, l daresi Kanunundan kaynaklanan görev ve sorumluluklar, çerçevesinde öncelikli olarak ekonomik yat,r,mlar, ve istihdam yarat,c,

girişlere a, r, l, k verdikleri bilinmektedir. Örneğin hayvancılık projelerinin yaygınlaştırılması, halıcılık ve dokumacılık, inşaatın geliştirilmesi, atölyelerinin açılması, gibi çalışmalar, bu bölgelerde görev yapan eğitim yöneticilerinin, mülki idare amirlerinin ekonomik gücü artırma, ve istihdam yaratma, çalışmalarına yönelik görüşlerini etkilemi olabilir.

Tablo 23: Eğitim Yöneticilerinin Mülki İdare Amirlerinin Sergiledikleri Performansa İlişkin Görüşleri ve Yönetimsel Konum Değişkenine Yönelik Varyans Analizi Sonuçları,

Madde No	1 İl Millî Eğitim Müdürü N = 88		2 İlçe Millî Eğitim Müdürü N = 85		3 İlköğretim Kurum Müdürü N = 81		4 Ortaöğretim Kurum Müdürü N = 77		5 Toplam N = 331		F	P	Fark
	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS			
29	4,14	1,02	4,01	0,96	4,00	1,07	4,11	0,84	4,06	0,98	0,47	0,69	
30	4,06	0,95	4,05	0,90	4,02	1,10	4,27	0,85	4,10	0,96	1,00	0,35	
31	4,15	0,86	4,12	0,92	4,04	0,96	4,33	0,80	4,16	0,89	1,46	0,22	
32	4,04	0,92	3,89	0,87	3,86	0,99	4,06	0,90	3,96	0,92	1,00	0,39	
33	4,11	0,93	4,18	0,85	4,27	0,79	4,44	0,71	4,24	0,83	2,31	0,07	
34	3,85	1,10	3,82	1,24	3,92	1,12	3,97	1,13	3,89	1,15	0,28	0,83	
35	4,02	1,03	4,24	0,97	4,16	1,03	4,33	0,92	4,18	0,99	1,51	0,21	

Tabloda araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin mülki idare amirlerinin performanslarına ilişkin olan sorulara verdikleri cevaplar ve yönetimsel konum değişkenine göre varyans analizi sonuçları görülmektedir. Eğitim yöneticileri mülki idare amirlerini sergiledikleri performans bakımından bakıldığında, görmekte ve bu düzeyleri yönetimsel konum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 24: E itim Yöneticilerinin Mülki dare Amirlerinin Liderlik Tarzları, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar,

Madde No	Mülki dare Amirlerinin Liderlik Tarzları, Belirlemeye Yönelik Sorular	\bar{X}	SS
36	Liderlik tanımlarından birisi olan, süper liderlik yaklaşımına göre, liderlerin yeni ölçütü, kendi geleceğini doğru belirleme, yeteneklerini tanıma ve en üst düzeyde geliştirme olarak görülmektedir. Bu anlamda değerlendirildiğinde bugünkü konumuyla Mülki dare Amirlerinin bir süper lider oldu mu düşüncesine katılırsınız?	3,60	1,06
37	Etik liderlik, moral güce dayanarak astları, etkilemeye yönelik bir liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır. Etik liderliğin en belirgin özelliği, liderliğin güç kaynağına, moral güce dayanmasıdır. Bu anlamda, bugünkü konumuyla Mülki dare Amirlerinin bir etik lider oldu mu düşüncesine katılırsınız?	3,88	1,03
38	Liderlik tanımlarından birisi olan, öğrenen liderliğin önemli rollerinden biri olan rolüdür. Öğrenen lider herkesin gerekli olan şeyleri öğrenmesine destek olmasıyla öğrenenlerdir. Bu anlamda bugünkü konumuyla Mülki dare Amirlerinin bir öğrenen lider oldu mu düşüncesine katılırsınız?	3,94	1,03
39	Dönümcü liderlik, kurumda anı ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir. Bu liderlik biçiminde değişimi destekleyen yeni örgütsel değişimler geliştirme önem kazanmaktadır. Bu anlamda, bugünkü konumuyla Mülki dare Amirlerinin bir dönümcü Lider oldu mu düşüncesine katılırsınız?	3,90	1,00
40	Vizyoner liderlik, insanlar, topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonlar oluşturabilme ve iletebilme yeteneğidir. Vizyoner lider, geleceğe yeni bir bakış açısıyla bakabilir ve bu yeni bakış açısıyla üstün bir yetenekle analiz ve sentez edebilir. Bu anlamda bugünkü konumuyla Mülki dare Amirlerinin bir vizyoner lider oldu mu düşüncesine katılırsınız?	3,91	1,06
41	Kalite liderliği, vatandaş memnuniyetini esas alan, vatandaş odaklı davranmaya yönelik bir liderlik biçimidir. Bu anlamda bugünkü konumuyla Mülki dare Amirlerinin bir kaliteli lider oldu mu düşüncesine katılırsınız?	4,05	0,99

Tabloda araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin mülki idare amirlerinin liderlik tarzları, belirlenmesine yönelik ankette bulunan sorulara verdikleri cevapları, aritmetik ortalamalar, ve standart sapmalar, görülmektedir. Tabloda yer alan sonuçlara göre eğitim yöneticileri mülki idare amirlerinin süper lider oldukları, görüşüne katılmaktadırlar ($\bar{X}=3,60$). Aynı şekilde mülki idare amirlerinin etik lider oldukları, görüşünü de $\bar{X}=3,88$ ortalamayla destekleyen eğitim yöneticileri mülki idare amirlerinin öğrenen lider oldukları, görüşünü de desteklemektedirler ($\bar{X}=3,94$). Dönümcü liderlik konusunda eğitim yöneticilerine yöneltilen 39 numaralı maddeye ise, eğitim yöneticileri $\bar{X}=3,90$ derecesinde katılarak mülki idare amirlerinin dönümcü liderlik özelliğini benimsediklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca mülki idare amirlerinin vizyoner liderlik (madde 40) ve kalite liderliği (madde 41) konusundaki yeterlikleri sorulan ilgili maddelerde eğitim yöneticileri sırasıyla $\bar{X}=3,91$ ve $\bar{X}=4,05$

derecesinde görü bildirerek, mülki idare amirlerinin vizyoner liderlik ve kalite liderli i davran, lar,n, yeterli bulduklar,n, ifade etmi lerdir (Tablo 12).

Tabloda görüldü ü gibi e itim yöneticilerine göre mülki idare amirlerinin liderlik tarzlar, aras,nda en fazla öne ç,kan kalite liderli i yakla ,mlar,d,r. ç i leri Bakanl, ,n,n 467 say,l, genelgesine göre (2002), mülki idare amirleri toplam kalite yönetiminin temel unsurlar, çerçevesinde bürokratik kültürden uzak, vatanda odakl, ve vatanda memnuniyetini esas alan iyi yönetimin geli tirilmesi ile sorumluluk,l,nm, lard,r. Söz konusu genelge salon sisteminden vatanda temsilcisine, kümatik sistemden dilekçe formatlar,n,n haz,rlanmas,na, i ve görev tan,malamalar,n,n yap,lmas,ndan sürekli hizmetiçi e itim çal, malar,na kadar bir çok unsuru içermektedir. Son y,larda mülki idare amirleri i ve i lemlerin yürütümünde bu temel unsurlar,n ya ama geçirilmesi için ola anüstü bir çaba göstermektedir. Bu ise di er yöneticiler taraf,ndan da gözlenmektedir. İlgili soruda e itim yöneticilerinin görü lerinin yüksek ç,kmas,, bir ba ka deyi le mülki idare amirlerinin kalite liderli i davran, lar,n,n daha fazla yeterli bulunmas,n,n sebepleri bu faktörlerle aç,klanabilir.

Tablo 25: E itim Yöneticilerinin Mülki dare Amirlerinin Liderlik Tarzlar,na li kin Görü leri ve K,dem De i kenine Yönelik Varyans Analizi Sonuçlar,

Madde No	1 1 6 10 Y,l Aras, N = 14		2 11 6 20 Y,l Aras, N = 98		3 21 6 30 Y,l Aras, N = 182		4 31 Y,l ve Üzeri N = 37		5 Toplam N = 331		F	P	Fark
	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS			
36	3,50	0,94	3,42	1,04	3,74	1,07	3,45	1,04	3,60	1,06	2,19	0,08	
37	3,78	1,12	3,77	1,05	3,96	1,04	3,81	0,87	3,88	1,03	0,80	0,49	
38	3,35	1,15	3,86	1,06	4,06	1,03	3,78	0,85	3,94	1,03	2,85	0,03*	1-3
40	3,92	0,99	3,82	1,02	3,97	1,10	3,86	0,97	3,91	1,06	0,46	0,70	
41	3,92	0,91	4,02	1,01	4,10	0,99	3,89	0,96	4,05	0,99	0,62	0,59	

Tabloda ara t,rmaya kat,lan e itim yöneticilerinin mülki idare amirlerinin liderlik tarzlar,na ili kin 36, 37, 38, 39, 40 ve 41 numaral, maddelere verdikleri cevaplar,n aritmetik ortalamalar,, standart sapmalar, ve k,dem de i kenine ili kin görü leri aras,nda farklılık olup olmad, ,n, belirlemek için varyans analizi sonuçlar, görülmektedir. Tabloda yer alan sonuçlara göre e itim yöneticilerinin görü leri aras,nda farklılık bulunan bu gruptaki maddeler içerisinde tek madde 38 numaral, maddedir (F=2,85; p<.05). Mülki idare amirlerinin ö renen liderlik davran, lar,n,n soruldu u maddede e itim yöneticileri genel olarak \bar{X} = 3,94 ortalamayla görü ü benimsedikleri

ifade etmektedirlerdir. Ancak, kademede ikenine göre 1-10 yıl arası, görev yapan e-İTİM yöneticileri ile 21-30 yıl arası, görev yapan e-İTİM yöneticilerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu anlamlı farklılık 21-30 yıl arası, görev yapan e-İTİM yöneticilerinin lehinedir. Bir başka deyişle 21-30 yıl arası, görev yapan e-İTİM yöneticileri 1-10 yıl arası, görev yapan e-İTİM yöneticilerine oranla mülki idare amirlerinin öğrenen lider oldukları, görüşüne daha fazla katılmaktadırlar.

Daha önceki sorularda (16, 18, 19, 23 numaralı sorular) olduğu gibi 40 numaralı maddede de (mülki idare amirlerinin vizyoner liderlik davranışları) 21-30 yıl arası, görev yapan e-İTİM yöneticilerinin daha yüksek oranda görüş bildirmeleri benzer sebeplerden kaynaklanabilir.

Tablo 26: E-İTİM Yöneticilerinin Mülki İdare Amirlerinin Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri ve Kademede İkenine Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları,

Madde No	Gruplar	N	Sıra Ort.	χ^2	P	Fark
39	1-10 Yıl Arası,	14	157,68	2,46	0,48	
	11-20 Yıl Arası,	98	155,47			
	21-30 Yıl Arası,	182	172,80			
	31 Yıl ve Üzeri	37	163,57			

Tabloda e-İTİM yöneticilerinin mülki idare amirlerinin dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin belirttik oldukları görüşlerin kademede ikenine yönelik Kruskal Wallis analizi sonuçları görülmektedir. Tabloda yer alan bulgulara göre e-İTİM yöneticilerinin ilgili soruda görüşleri arasında anlamlı bir farklılık mevcut değildir ($\chi^2=2,46$; $p>.05$).

Tablo 27: E itim Yöneticilerinin Mülki dare Amirlerinin Liderlik Tarzlar,na li kin Görü leri ve Görev Yap,lan Bölge De i kenine Yönelik Varyans Analizi Sonuçlar,

Madde No	1 Güneydo u Anadolu Bölgesi N = 28		2 Do u Anadolu Bölgesi N = 42		3 Marmara Bölgesi N = 48		4 Ege Bölgesi N = 50		5 çanadolu Bölgesi N = 67		6 Akdeniz Bölgesi N = 33		7 Karadeniz Bölgesi N = 63		F	P	Fark
	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS			
36	3,71	1,18	4,04	0,96	3,39	1,02	3,42	1,03	3,43	0,94	3,30	1,33	3,92	0,97	3,63	0,00*	2-3,2-4,2-5 2-6,3-7,4-7 5-7,6-7
37	3,96	1,10	4,33	0,87	3,58	0,89	3,72	1,01	3,71	1,01	3,69	1,40	4,17	0,87	3,71	0,00*	2-3,2-4,2-5 2-6,3-7,4-7 5-7,6-7
38	4,00	1,08	4,19	0,96	3,66	0,93	3,80	1,12	3,77	1,09	3,84	1,20	4,31	0,77	2,94	0,00*	2-3,2-5,3-7 4-7,5-7,6-7
39	4,10	0,99	4,26	0,76	3,58	0,96	3,72	1,12	3,80	1,00	3,72	1,12	4,19	0,89	3,44	0,00*	1-3,2-3,2-4, 2-5,2-6,3-7, 4-7,5-7,6-7
40	3,96	1,20	4,23	0,90	3,66	0,99	3,76	1,15	3,76	1,03	3,72	1,12	4,26	0,97	2,94	0,00*	2-3,2-4,2-5 2-6,3-7,4-7 5-7,6-7
41	4,10	0,99	4,33	0,81	3,89	0,95	3,98	1,09	3,89	0,92	3,81	1,18	4,30	0,96	2,10	0,05*	2-3,2-5,2-6 3-7,5-7,6-7

Tabloda ara tırmaya kat,lan e itim yöneticilerinin mülki idare amirlerinin liderlik tarzlar,na ili kin maddelere verdikleri cevaplar,n görev yap,lan bölge de i kenine göre görü leri aras,nda farklılık olup olmad ,n, test eden varyans analizi sonuçlar, görülmektedir. Tabloda verileri bulunan 36, 37, 38, 39, 40 ve 41 numaral, maddelerin hepsinde görev yap,lan bölge de i kenine göre anlaml, bir farklılık bulunmu tur. Mülki idare amirlerinin süper liderlik davran, lar, konusundaki görü leri sorulan 36 numaral, maddede e itim yöneticilerinin görü leri aras,nda anlaml, bir farklılık bulunmu tur (F=3,63; p<.05). Bu anlaml, farklılık Do u Anadolu Bölgesi ile Marmara, Ege, ç Anadolu ve Akdeniz Bölgeleri aras,nda, Do u Anadolu Bölgesinin lehine ve Karadeniz Bölgesi ile Marmara, Ege, ç Anadolu ve Akdeniz aras,nda Karadeniz Bölgesinin lehine p<.05 düzeyinde anlaml, bir fark bulunmu tur. Bu sonuçlara göre anla ,lmaktad,r ki ilgili maddede ki görü e Do u Anadolu ve Karadeniz Bölgelerinde görev yapan e itim yöneticileri di er bölgelerde görev yapan e itim yöneticilerinden daha fazla oranda kat,lmaktad,rlar.

Mülki idare amirlerinin etik liderlik davran, lar,yla ilgili e itim yöneticilerinin dü üncelerinin soruldu u 37 numaral, maddede de yine anlaml, bir farklılık bulunmu tur (F=3,71; p<.05). Bu farklılık bir önceki soruda oldu u gibi Do u Anadolu

Bölgesi ile Marmara, Ege, ç Anadolu ve Akdeniz Bölgeleri aras,nda, Do u Anadolu Bölgesinin lehine ve Karadeniz Bölgesi ile Marmara, Ege, ç Anadolu ve Akdeniz Bölgeleri aras,nda, Karadeniz Bölgesinin lehine $p<.05$ derecesindedir. Yine Do u Anadolu ve Karadeniz Bölgelerinde görev yapan e itim yöneticileri ilgili maddedeki görüşleri bölgelerde görev yapan e itim yöneticilerinden daha fazla oranda kat,lmaktad,rlar.

Mülki idare amirlerinin ö renen liderlik davran, lar, konusundaki görüşlerinin soruldu u 38 numaral, maddede ise e itim yöneticileri mülki idare amirlerinin ö renen lider oldu u görüşüne kat,lm, lard,r. Ancak görüşleri aras,nda anlaml, bir farklılık mevcuttur ($F=2,94$; $p<.05$). Bu anlaml, farklılık Do u Anadolu Bölgesi ile Marmara ve ç Anadolu Bölgesi aras,nda, Do u Anadolu Bölgesinin lehine ve Karadeniz Bölgesi ile Marmara, Ege, ç Anadolu ve Akdeniz Bölgeleri aras,nda, Karadeniz Bölgesinin lehine $p<.05$ derecesindedir.

Ara t,rma anketinin 39 numaral, maddesi olarak kullan,lan ve mülki idare amirlerinin dönü ümcü liderlik davran, lar,n,n soruldu u maddede e itim yöneticileri mülki idare amirlerini dönü ümcü liderlik davran, lar, konusunda yeterli bulmu lard,r. Ancak görüşleri aras,nda anlaml, bir farklılık bulunmu tur ($F=3,44$; $p<.05$). Bu anlaml, farklılık Do u Anadolu Bölgesi ile Marmara, Ege, ç Anadolu ve Akdeniz Bölgeleri aras,nda, Do u Anadolu Bölgesinin lehine ve Karadeniz Bölgesi ile Marmara, Ege, ç Anadolu ve Akdeniz aras,nda Karadeniz Bölgesinin lehine, ayr,ca Güneydo u Anadolu Bölgesi ile Marmara Bölgesi aras,nda Güneydo u Anadolu Bölgesinin lehine $p<.05$ derecesindedir.

Mülki idare amirlerini vizyoner liderlik davran, lar, konusunda yeterli bulduklar, 40 numaral, maddede e itim yöneticilerinin görüşleri aras,nda görev yap,lan bölge de i kenine göre anlaml, bir farklılık bulunmu tur ($F=2,94$; $p<.05$) (Tablo 27). Bu anlaml, farklılık Do u Anadolu Bölgesi ile Marmara, Ege, ç Anadolu ve Akdeniz Bölgeleri aras,nda, Do u Anadolu Bölgesinin lehine ve Karadeniz Bölgesi ile Marmara, Ege, ç Anadolu ve Akdeniz aras,nda Karadeniz Bölgesinin lehine $p<.05$ derecesindedir.

Bu gruptaki sorular,n sonucusu olan ve mülki idare amirlerinin kalite liderli i davran, lar,n,n soruldu u 41 numaral, maddede e itim yöneticileri mülki idare amirlerinin kalite lideri olduklar, görüşünü desteklemilerdir, ancak görüşleri aras,nda anlaml, bir farklılık bulunmu tur ($F=2,10$; $p<.05$). Bu anlaml, farklılık Do u Anadolu

Bölgesi ile Marmara, Ege ve  Anadolu Bölgeleri aras,nda Do u Anadolu Bölgesinin lehine ve Karadeniz Bölgesi ile  Anadolu, Akdeniz ve Marmara Bölgeleri aras,nda Karadeniz Bölgesinin lehine $p < .05$ derecesindedir.

E itim yöneticileri genel olarak mülki idare amirlerinin liderlik tarzlar,na ili kin olumlu bir tutum ortaya koymu lard,r. Ancak Do u Anadolu ve Karadeniz Bölgelerinde görev yapan e itim yöneticileri di er bölgelerde görev yapanlara oranla daha yüksek derecede mülki idare amirlerinin liderlik yakla ,mlar,n, yeterli bulmaktad,rlar. Çünkü, bu yörede bulunan vatanda lar,n yan,nda e itim  al, anlar, ve yöneticileri de, mülki idare amirlerinin konumlar, ve statülerini daha sayg,n ve etkili bir pozisyonda de erlendirmektedirler. Emre ve di erlerinin (2003) halk,n mülki idareye yönelik tutum ve beklentileri isimli 1586 ki i üzerinde yapt, ,  al, mas,nda, en etkili ve sözü geçen devlet kurumu olarak s,ras,yla kaymakaml,k, belediye ve valili in ,kt, , ve bu sonuçlar,n Do u ve Güneydo u Anadolu bölgelerinde daha yüksek oranda ,kt, , vurgulanmaktad,r. İgili  al, ma sonuçlar,ndan da anla ,ld, , üzere özellikle Do u Anadolu Bölgesinde bulunan e itim yöneticileri ösüper liderö, öetik liderö, öö renen liderö, ödönü ümcü liderö, övizyoner liderö, ökalite lideriö ayr,m, yapmadan mülki idare amirlerini mutlak bir lider olarak alg,lamaktad,rlar. Ara t,rmadan ,kan sonuçlar neticesinde anla ,lmaktad,r ki, Karadeniz Bölgesinde de benzer sonuçlar ,km, t,r.

Tablo 28: E itim Yöneticilerinin Mülki idare Amirlerinin Liderlik Tarzlar,na İli kin Görü leri ve Yönetmel Konum De ğ ikenine Yönelik Varyans Analizi Sonuçlar,

Madde No	1 İl Millî E ğ itim Müdürü N = 88		2 İlçe Millî E ğ itim Müdürü N = 85		3 İlkö retim Kurum Müdürü N = 81		4 Ortaö retim Kurum Müdürü N = 77		5 Toplam N = 331		F	P	Fark
	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS			
36	3,65	1,11	3,60	0,95	3,45	1,10	3,71	1,08	3,60	1,06	0,86	0,45	
37	3,82	0,99	3,90	1,00	3,80	1,12	4,00	1,01	3,88	1,03	0,58	0,62	
38	3,85	1,05	4,01	0,98	3,88	1,03	4,03	1,08	3,94	1,03	0,63	0,59	
39	3,95	0,98	3,92	0,91	3,75	1,11	4,00	1,01	3,90	1,00	0,93	0,42	
40	3,87	1,14	3,90	1,04	3,82	1,13	4,07	0,89	3,91	1,06	0,82	0,47	
41	3,96	0,99	4,07	0,97	3,93	1,07	4,24	0,90	4,05	0,99	1,57	0,19	

Tabloda ara t,rmaya kat,lan e itim yöneticilerinin 36, 37, 38, 39, 40 ve 41 numaral, maddelere verdikleri cevaplar,n yönetmel konum de ğ ikenine göre aritmetik ortalamalar,n,n kar ,la t,r,lmas, esas,na dayanan varyans analizi sonuçlar, görölmektedir. Tabloda göröldü ü gibi (Tablo 28) e itim yöneticilerinin görü leri

arasında ilgili sorularda yönetsel konum de ikenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 29: E itim Yöneticilerinin Mülki İdare Amirlerinin Liderlik Davranışına İlişkin Anlaşılabilirliklerinin Ekillenmesinde En Çok Belirleyici Olan Etmenler

Mülki İdare Amirlerinin liderlik davranışına ilişkin anlaşılabilirliklerinin ekillenmesinde en çok belirleyici olan etmenler	f	%
Ahşın,za yönelik davranış ve yaklaşım,	45	13,6
Çalışmalarında eğitim hizmetlerine verdiği öncelik	175	52,9
Mülki idare amirlerine yönelik önyargılar,	16	4,8
Meslektaşları, z, n tespitleri, anlattıkları,	10	3,0
Kamuyunun genel kanaati	85	25,7

Tabloda eğitim yöneticilerinin mülki idare amirlerinin liderlik davranışına ilişkin anlaşılabilirliklerinin ekillenmesinde en çok belirleyici olan etmenler konusunda görüşlerinin dağılımı görülmektedir. Tabloda yer alan sonuçlara göre, eğitim yöneticileri mülki idare amirlerinin liderlik davranışıyla ilgili düncelerinin ekillenmesinde en çok belirleyici olan faktörün, mülki idare amirlerinin *öçalışmalarında eğitim hizmetlerine verdiği öncelik* (%52,9) olduğunu belirtmişlerdir. İkinci önemli davranış ise *ökamuyunun genel kanaati* şeklinde ortaya çıkmıştır (%25,7). Daha sonra sırasıyla *öahşın,za yönelik davranış ve yaklaşım* (%13,6), *ömülki idare amirlerine yönelik önyargılar* (%4,8) ve *ömeslektaşları, z, n tespitleri ve anlattıkları* (%3) olmuştur. Eğitim yöneticileri olarak, gereken noktada objektif bir yaklaşım sergileyerek, mülki idare amirlerinin liderlik davranışına ilişkin kendi anlaşılabilirliklerinin ekillenmesinde *öçalışmalarında eğitim hizmetlerine verdikleri öncelik* seçeneğini tercih etmişlerdir.

Tablo 30: Eğitim Yöneticilerinin Mülki İdare Amirlerinde Tespit Edilen Temel Liderlik Davranışlarına İlişkin Onların Çalışma Tarzına Belirleme Durumuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Mülki İdare Amirlerinde tespit edilen temel liderlik niteliklerinin (davranışları, onları çalışmaları, da belirleme durumu)	f	%
Hiç belirlemiyor	0	0
Belirlemiyor	16	4,8
Kısmen belirliyor	72	21,8
Belirliyor	115	34,7
Tamamen belirliyor	128	38,7

Tabloda e itim yöneticilerinin mülki idare amirlerinde tespit ettikleri temel liderlik niteliklerinin (davran, lar,n,n), onlar,n çal, ma tarz,n, da belirlemesine ili kin görü lerinin da ,l,m, görülmektedir. Tabloda görüldü ü gibi mülki idare amirlerinin temel liderlik niteliklerinin onlar,n çal, ma tarz,n, tamamen belirledi ini dü ünen e itim yöneticilerinin say,s, bir hayli fazlad,r (%38,7). Bu say,ya sadece belirliyor diyenlerin oran, da eklendi i zaman yakla ,k %73 oran,nda e itim yöneticisinin mülki idare amirlerinin liderlik niteliklerinin çal, ma tarz,n, etkiledi ini dü ündükleri söylenebilir. Yakla ,k %22dik bir kesimin de k,smen belirliyor ekinde görü bildirdi i ilgili soruda, belirlemedi ini dü ünen e itim yöneticilerinin oran, %5 gibi dü ük bir orand,r.

Tablo 31: E itim Yöneticilerinin Mülki dare Amirlerinde Tespit Edilen Temel Niteliklerin Çal, anlar,n Verimlilik ve Etkinli ini Olumlu ya da Olumsuz Anlamda Etkileme Durumuna li kin Belirttikleri Görü lerin Da ,l,m,

Mülki dare Amirlerinde tespit edilen temel niteliklerin çal, anlar,n verimlilik ve etkinli ini olumlu ya da olumsuz anlamda etkileme durumu	f	%
Hiç etkilemiyor	2	0,6
Etkilemiyor	17	5,2
K,smen etkiliyor	64	19,3
Etkiliyor	106	32,0
Tamamen etkiliyor	142	42,9

Tabloda görüldü ü gibi e itim yöneticilerinin büyük ço unlu u mülki idare amirlerinde tespit edilen temel niteliklerin çal, anlar,n verimlilik ve etkinli ini olumlu ya da olumsuz anlamda etkiledi ini dü ünmektedirler (%75). Geriye kalan %25dik kesimden ise %20öye yak,n, k,smen etkiledi ini dü ünmektedir. Sadece %5dik bir kesim (19 e itim yöneticisi) etkilemedi ini dü ündüklerini ifade etmi lerdir. Liderli in as,l özelli i grubun amaçlar,na ula bilmesi için, grup üyelerini ortak amaç do rultusunda bir araya getirebilmedir. Liderli in bu özelli i dü ünüldü ü zaman, olumlu ya da olumsuz yöndeki her türlü davran, çal, anlar,n verimlili ini do rudan etkilemektedir.

Tablo 32: E itim Yöneticilerine Göre Buldukları, Yörede Mülki İdare Amirlerinin Öncelikli Olarak İlgilendikleri, Zaman Ayırdıkları, İlk Be Görev

Buldukları, yörede Mülki İdare Amirlerinin öncelikli olarak ilgilendikleri, zaman ayırdıkları, görevleri	1. Öncelik		2. Öncelik		3. Öncelik		4. Öncelik		5. Öncelik	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1 E itim	126	38,1	49	14,8	39	11,8	20	6,0	11	3,3
2 Asayî -Güvenlik	48	14,5	48	14,5	37	11,2	16	4,8	14	4,2
3 Sağlık	04	1,2	41	12,4	52	15,7	26	7,9	16	4,8
4 Yerel Yönetimler	09	2,7	11	3,3	11	3,3	20	6,0	10	3,0
5 Yönetimsel görevler	17	5,1	20	6,0	15	4,5	14	4,2	17	5,1
6 Tarım, orman, çevre	05	1,5	02	0,6	05	1,5	07	2,1	10	3,0
7 Yatırım, ekonomik ilişkiler	06	1,8	12	3,6	15	4,5	18	5,4	26	7,9
8 Halkla temas	08	2,4	13	3,9	19	5,7	20	6,0	20	6,0
9 Kültür-Turizm	06	1,8	05	1,5	06	1,8	13	3,9	07	2,1
10 Sosyal Yardımlar, yoksullukla mücadele	10	3,0	35	10,6	29	8,8	40	12,1	28	8,5
11 Yolsuzlukla mücadele	00	0,0	04	1,2	04	1,2	11	3,3	04	1,2
12 Vakıf, şirket/Proje, kaynak yaratma	04	1,2	04	1,2	08	2,4	14	4,2	20	6,0
13 Sivil Savunma, Afet işleri	00	0,0	00	0,0	01	0,3	01	0,3	02	0,6
14 Spor	00	0,0	00	0,0	01	0,3	05	1,5	10	3,0
15 İnsan Hakları, korunması,	01	0,3	01	0,3	02	0,6	13	3,9	13	3,9
16 Tapu, nüfus vs	00	0,0	00	0,0	00	0,0	01	0,3	00	0,0
17 Sivil Toplum kuruluşları, işbirliği	02	0,6	02	0,6	01	0,3	09	2,7	19	5,7
18 Çocuklar, gençlerin ve kadınların korunması,	01	0,3	02	0,6	11	3,3	09	2,7	23	6,9
19 Medya ilişkileri	03	0,9	09	2,7	05	1,5	05	1,5	08	2,4
20 Siyasal ilişkiler	15	4,5	07	2,1	04	1,2	03	0,9	06	1,8
21 Kararlar	66	19,9	66	19,9	66	19,9	66	19,9	66	19,9
Toplam	331	100	331	100	331	100	331	100	331	100

Tabloda mülki idare amirlerinin buldukları, yörede öncelikli olarak ilgilendikleri ilk be görevin e itim yöneticileri tarafından önem sırasına göre sıralanmasına yönelik bulgular yer almaktadır. Mülki idare amirlerinin görevleri arasında olan 20 başlık içerisinde önem sırasına göre ilk 5 görevi seçmeleri istenilen e itim yöneticilerinin verdikleri cevaplar, n da ,l,m, Tablo 32'de yer almaktadır. E itim yöneticilerine göre mülki idare amirlerinin en çok öncelik verdiği görevlerin başında %38,1 ile e itim gelmektedir. E itim yöneticilerinin %14,5'i ise mülki idare amirlerinin en çok ilgilendiği görevlerin başında asayî ve güvenli iş sayım, t.r. Bunlardan başka yönetimsel görevler (%5,1), siyasi ilişkiler (%4,5) ve sosyal yardımlar ve yoksullukla mücadele (%3) gibi görevler, mülki idare amirlerinin ilk öncelik verdiği görevler arasında görülmektedir.

Mülki idare amirlerinin ikinci öncelik verdikleri görevlere bakıldığında, zaman burada da e itimin (%14,8) e itim yöneticileri tarafından ikinci öncelikli görev olarak

dü ünülen görev oldu u görülmektedir. Daha sonra asayi ve güvenlik (%14,5), sa lık (%12,4), sosyal yardımlar ve yoksullukla mücadele (%10,6) ve yönetsel görevler (%6), mülki idare amirlerinin ikinci öncelik verdikleri görevler aras,nda dü ünülen görevlerdir.

E itim yöneticilerinin mülki idare amirlerinin görevleri aras,nda üçüncü önceli e sahip oldu unu dü ündükleri görevlere bak,ld, , zaman (Tablo 32), %15,7'ine göre sa lıkla ilgili görevlerin birinci s,rada oldu u görülmektedir. Daha sonra %11,8'ine göre e itim üçüncü öncelikli görevlerin ba ,nda gelmekte, %11,2'ine göre asayi ve güvenlik, %8,8'ine göre ise sosyal yardımlar ve yoksullukla mücadele mülki idare amirlerinin üçüncü öncelikli görevlerinin ba ,nda gelmektedir.

E itim yöneticilerine göre mülki idare amirlerinin öncelik s,ras,na göre görevlerinin s,ralamas,nda dördüncü s,raya geldi i en çok dü ünülen (%12,1) sosyal yardımlar ve yoksullukla mücadeledir. Mülki idare amirlerinin dördüncü öncelikli görevleri aras,nda dü ünülen di er görevler ise s,ras,yla, sa lık (%7,9), e itim (%6), yerel yönetimler (%6) ve halkla temas,r (%6). Bu s,ralamay, yönetsel görevler, asayi ve güvenlik, yat,r,m ve ekonomik i ler ve kültür ve turizm ekinde devam ettirmek mümkündür.

Mülki idare amirlerinin görevleri aras,nda be inci önceli e sahip oldu u e itim yöneticileri taraf,ndan en fazla dü ünülen sosyal yardımlar ve yoksullukla mücadeledir (%8,5). Daha sonra yat,r,m ve ekonomik i ler (%7,9), çocuklar,n, gençli in ve kad,n,n korunmas, (%6,9), halkla temas (%6), vak,f, irket/proje ve kaynak yaratma (%6) ve yönetsel görevler gelmektedir.

Bu aç,klamalara göre mülki idare amirlerinin öncelik s,ras,na göre ilgilendikleri ve zaman ay,r,d,klar, görevleri u ekilde s,ralamak mümkündür.

<i>Birinci Öncelikli Görev</i>	: E itim
<i>kinici Öncelikli Görev</i>	: Asayi ve Güvenlik
<i>Üçüncü Öncelikli Görev</i>	: Sa lık
<i>Dördüncü Öncelikli Görev</i>	: Sosyal Yard,mlar ve Yoksullukla Mücadele
<i>Be inci Öncelikli Görev</i>	: Yat,r,m ve ekonomik i ler

Bu soruda birinci öncelik olarak ç,kan e itimin, gerçekte de böyle oldu unu söylemek mümkündür. Çünkü, mülki idare amirlerinin günlük mesaisinin büyük bir oran,n, e itime ili kin i ve i lem yürütümü, görü me ve ziyaretler ile komisyon

çal, malar, ve toplantılarına ayırmakta oldukları bilinmektedir. Ayrıca eğitim camiasındaki personel sayısı, bina sayısı, özetiyle ilgili itibar, ile mülki idarenin eğitimle ilgilenme zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Buna ilave olarak da çağın gerekleri, ülkenin içinde bulunduğu koşullardan dolayı, eğitime eğitim zorunluluğu bunu destekleyen diğer bir olgudur. Emre'nin (2002), yaptığı çalışmada da en çok kullanılan hizmet birimlerinin başında eğitim ve sırasıyla asayî ve sağlık gelmektedir. Bu sonuçlar da ayrıca araştırma sonuçlarını desteklemektedir.

Tablo 33: Eğitim Yöneticilerinin Mülki İdare Amirlerinin Sahip Olduğu Dünyülen Temel Nitelikler Paralelinde Oluşturdıkları, Liderlik ve Yönetim Tarzları, Görev Önceliklerinin Sıralanmasında Belirleyici Olma Durumuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı,

Mülki İdare Amirlerinin sahip olduğu dünyülen temel nitelikler paralelinde oluşturdukları, liderlik ve yönetim tarzları, görev önceliklerinin sıralanmasında belirleyici olma durumu	f	%
Hiç belirleyici değil	1	0,3
Belirleyici değil	17	5,1
Kısmen belirleyicidir	72	21,8
Belirleyicidir	165	49,8
Tamamen belirleyicidir	76	23,0

Tabloda eğitim yöneticilerinin mülki idare amirlerinin sahip olduğu dünyülen temel nitelikler paralelinde oluşturdukları, liderlik ve yönetim tarzları, görev önceliklerinin sıralanmasında belirleyici olma durumuna ilişkin görüşlerinin dağılımı görülmektedir. Tabloda yer alan sonuçlara bakıldığında, zaman eğitim yöneticilerinin ilgili konudaki görüşleri %49,8 oranında *belirleyicidir* ve %23 oranında *tamamen belirleyicidir* şeklinde olmuştur. %21,8'de *kısmen belirleyicidir* şeklinde görüş bildirmiştir. Bu sonuçlardan anlaşılmaktadır ki; eğitim yöneticileri, mülki idare amirlerinin sahip oldukları dünyülen temel nitelikler paralelinde oluşturdukları, liderlik ve yönetim tarzları, görev önceliklerinin sıralanmasında belirleyici oldukları dünyülmektedirler. Önceki maddelerle bağlantılı olarak mülki idare amirlerinin liderlik yetenekleri, çalışmaları, verimliliği ve kendi çalışmaları, belirlediği gibi görev önceliklerinin de belirlenmesinde etkili olmaktadır. Çünkü, bir lider sahip olduğu özellikler/yeterlikler doğrultusunda hareket ederek önceliklerini belirler.

Tablo 34: E itim Yöneticilerinin Bugünkü Konumuyla Mülki dare Amirlerinin E itim Hizmetlerine Yönelik Gayretleri, Gösterdikleri İlgi, Ay,rd,klar, zaman,n Yeterli Olma Durumuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı,

Bugünkü konumuyla Mülki dare Amirlerinin e itim hizmetlerine yönelik gayretleri, gösterdikleri ilgi, ay,rd,klar, zaman,n yeterli olma durumu	f	%
Hiç yeterli değil	11	3,3
Yeterli değil	43	13,0
Kısmen yeterli	78	23,6
Yeterli	130	39,3
Bütünüyle yeterli	69	20,8

Tabloda e itim yöneticilerinin bugünkü konumuyla mülki idare amirlerinin e itim hizmetlerine yönelik gayretleri, gösterdikleri ilgi ve ay,rd,klar, zaman,n yeterli olma durumuna ilişkin görüşlerinin dağılımı görülmektedir. E itim yöneticilerinin %39,3'dük bir kesimi (130 e itim yöneticisi) ilgili konuda mülki idare amirlerinin gayretlerinin ve gösterdikleri ilginin yeterli olduğunu düşünmektedirler. %20,8'dük bir kesim ise (69 e itim yöneticisi) bütünüyle yeterli olduğunu düşünmektedirler. Mülki idare amirlerinin ilgili konuda gösterdikleri gayret, ilgi ve zaman,n kısmen yeterli olduğunu düşünen %23,6'dük kesim de hesaba katıldığında, zaman yeterli değil (%13) ve hiç yeterli değil (%3,3) ekinde görüş bildiren e itim yöneticilerinin toplam, %16,3 tür (54 e itim yöneticisi). Bu sonuçlara göre mülki idare amirlerinin e itim hizmetlerine yönelik gayretleri, gösterdikleri ilgi ve ay,rd,klar, zaman,n e itim yöneticileri tarafından yeterli bulunduğuy söylenebilir.

Tablo 35: E itim Yöneticilerinin Mülki dare Amirlerinin E itim Hizmetlerine Yönelik Görevlerini Etkili ve Verimli Bir Biçimde Yerine Getirdiğine İnanma Durumuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı,

Mülki dare Amirlerinin e itim hizmetlerine yönelik görevlerini etkili ve verimli bir biçimde yerine getirdiğine inanma durumu	f	%
Hiç inanmıyorum	4	1,2
Kısmen inanmıyorum	29	8,8
Kısmen inanıyorum	70	21,1
İnanıyorum	139	42,0
Tamamen inanıyorum	89	26,9

Tabloda e itim yöneticilerinin mülki idare amirlerinin e itim hizmetlerine yönelik görevlerini etkili ve verimli bir biçimde yerine getirdi ine inanma durumuna ili kin görü lerinin da ,l,m, görülmektedir. Tabloda görüldü ü gibi e itim yöneticilerinin %42ösi mülki idare amirlerinin e itim hizmetlerine yönelik görevlerini etkili ve verimli bir biçimde yerine getirdi ine tamamen inanmakta, %26,9öü inanmakta, %21,1öü k,smen inanmakta, %8,8öü inanmamakta ve %1,2öü hiç inanmamaktadır. Bu sonuçlardan anla ,ld, , üzere e itim yöneticilerinin yakla ,k üçte biri mülki idare amirlerinin e itim hizmetlerine yönelik görevlerini etkili ve verimli bir biçimde yerine getirdi ine inanmaktadırlar.

Tablo 36: E itim Yöneticilerine Göre Mülki idare Amirlerinin Etkili ve Verimli Olmas,n, Engellenen Etmenlerin Öncelik S,ras,

Mülki idare amirlerinin etkili ve verimli olmas,n, engelleyen etmenler	1.	2.	3.	4.	5.
	Öncelik	Öncelik	Öncelik	Öncelik	Öncelik
	f	f	f	f	f
1 Ki isel ilgisizli i	8	1	3	3	3
2 A ,r, merkezîyetçilik	3	3	0	3	1
3 Kaynak yetersizli i	4	2	1	1	4
4 Nitelikli personel yetersizli i	0	4	1	1	0
5 E güdüm zay,fl, ,	1	3	4	4	3
6 Yetki yetersizli i	0	0	1	0	0
7 Mevzuat yetersizli i	1	2	2	0	2
8 Örgütsel yetersizlik	1	0	1	1	1
9 Bürokratik engeller	0	2	3	1	1
10 Medya bask,s,	0	1	5	2	0
11 Varolan yetkilerin kullan,lmamas,	1	3	1	1	0
12 Siyasi bask,lar	2	1	1	3	1
13 Denetim yetersizli i	2	1	1	1	3
14 Yerel Ko ullar	3	1	1	2	1
15 K,rtasiyecilik	0	1	1	3	0
16 Sorun tespitinde yetersizlik	3	2	4	3	2
17 leti imsizlik	3	5	2	3	7
18 Ç,kar kümeleri	0	1	0	0	0
19 Makam bask,s,	1	0	0	0	1
20 Takdir edilmeme	0	0	0	0	1
21 Planlama yetersizli i	0	0	0	0	1

Tabloda e itim yöneticilerine göre mülki idare amirlerinin etkili ve verimli olmas,n, engelleyen faktörlerin öncelik s,ras, görülmektedir. Mülki idare amirlerinin e itim hizmetlerine yönelik görevlerini etkili ve verimli bir biçimde yerine getirdi ine inanmayan 33 e itim yöneticisinin (%10), mülki idare amirlerinin bu görevlerini yerine

getirmelerini engelleyen faktörler arasında saydığımız, başlıca faktör, ki isel ilgisizlik olarak ortaya çıkmıştır (8 e itim yöneticisi). İletimsizlik (5 e itim yöneticisi) faktörünün önem derecesi ikinci sıraya, medya baskısı, (5 e itim yöneticisi), üçüncü sıraya, güdümlü, (4 e itim yöneticisi) dördüncü sıraya ve kaynak yetersizliği (4 e itim yöneticisi) beşinci sıraya, tır. Bunlardan başlıca önemli görülen diğer faktörler arasında, merkeziyetçilik, nitelikli personel yetersizliği, bürokratik engeller, varolan yetkilerin kullanılmaması, ve sorun tespitinde yetersizlik olarak ortaya çıkmıştır. Burada ki isel ilgisizliğin birinci derecede önemli sebep olarak ortaya çıkması, kimi mülki idare amirlerinin mesleki yorgunluk, baskı, emeklilik moduna girmeleri ya da küskünlük ve kavgalı sebebiyle (sadece e itim hizmetlerine ilişkin olarak da değil) tüm görev ve sorumlulukları karşılamada duyarsız bir yaklaşım sergilemeleri etkili olmuştur.

İletimsizliğin ikinci sebep olarak ortaya çıkmasında ise ya e itim yöneticisinin ya da mülki idare amirinin ki isel problemlerinden ve bakış açılarından kaynaklanan iletişim sorunu etken olmuştur. Medya baskısının üçüncü derecede önemli faktör olarak çıkması, medyada çalınmış, olumsuz ve karalama amaçlı haberlerin etkisi büyüktür. E güdümlü, ise hemen her kurumda yaşanan bir sıkıntı ve daha çok insanlar birbirini algılamamasıyla ilgilidir. Kaynak yetersizliği ise, bilindiği üzere bütün hizmetlerdeki aksama, olumsuz yönde etkileyen bir unsurdur. Ülke ekonomisinin durumu da dikkate alınrsa sonucun bu şekilde çıkması, doğaldır.

Tablo 37: E itim Yöneticilerinin, Mülki İdare Amirlerinde Tespit Edilen Temel Niteliklerin, Onların E itim Hizmetlerine Yönelik Çalışmalardaki Katkı, İstek, Gayret ve Verimliliklerini Olumlu ya da Olumsuz Anlamda Etkileme Durumuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Mülki İdare Amirlerinde tespit edilen temel niteliklerin, onların e itim hizmetlerine yönelik çalışmalarındaki katkı, istek, gayret ve verimliliklerini olumlu ya da olumsuz anlamda etkileme durumu	f	%
Hiç etkilemiyor	4	1,2
Etkilemiyor	17	5,1
Kısmen etkiliyor	79	23,9
Etkiliyor	163	49,2
Tamamen etkiliyor	68	20,5

Tabloda e itim yöneticilerinin mülki idare amirlerinde tespit edilen temel niteliklerin, onların e itim hizmetlerine yönelik çalışmalarındaki katkı, istek, gayret ve

verimliliklerini olumlu ya da olumsuz anlamda etkileme durumuna ilişkin görüşlerinin da ,l,m, görülmektedir. Tabloda görüldü ü gibi e itim yöneticilerinin %49,2'sine göre mülki idare amirlerinde tespit edilen temel niteliklerin, onların e itim hizmetlerine yönelik çal, malardaki katkı, istek, gayret ve verimliliklerini olumlu ya da olumsuz anlamda etkilemekte, %20,5'ine göre tamamen etkilemekte ve %23,9'una göre ise kısmen etkilemektedir. E itim yöneticilerinin %5,1'inin etkilemedi ini dü ündü ü ilgili soruda, %1,2'si ise hiç etkilemiyor ekinde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 38: E itim Yöneticilerine Göre Mülki idare Amirlerinin E itim Hizmetlerine Yönelik Gayretleri ve Gösterdikleri ilginin Günümüz Ko ullar,nda Ba l, Oldu u Etmenlerin Öncelik S,ras,na Göre Da ,l,m,

Mülki idare Amirlerinin e itim hizmetlerine yönelik gayretleri ve gösterdikleri ilginin günümüz ko ullar,nda ba l, oldu u etmenler		1. Öncelik		2. Öncelik		3. Öncelik	
		f	%	f	%	f	%
1	Kişisel ilgi	107	32,3	28	8,5	42	12,7
2	Mevzuattan kaynaklanan zorunluluk	24	7,3	30	9,1	12	3,6
3	Devlet Politikası,	33	10,0	48	14,5	24	7,3
4	Hükümet Politikası,	15	4,5	31	9,4	29	8,8
5	E itim hizmetlerinin tarihi önemi ve a ,rl, ,	48	14,5	48	14,5	41	12,4
6	Yerel ihtiyaçlar	19	5,7	45	13,6	47	14,2
7	Kamuoyu baskısı,	6	1,8	3	,9	9	2,7
8	Sürekli de i im ve geli im gereklili i	18	5,4	30	9,1	42	12,7
9	E itim camiası, n, n istekleri ve baskısı,	3	,9	10	3,0	25	7,6
10	Kararsız	58	17,5	58	17,5	58	17,5
11	Toplam	331	100	331	100	331	100

Tablo 38'de e itim yöneticilerine göre mülki idare amirlerinin e itim hizmetlerine yönelik gayretleri ve gösterdikleri ilginin günümüz ko ullar,nda ba l, oldu u etmenlerin öncelik s,ras,na göre da ,l,m, görülmektedir. Günümüz ko ullar,nda mülki idare amirlerinin e itim hizmetlerine yönelik gayretleri ve gösterdikleri ilgiyi en çok etkileyen etmen kişisel ilgidir (107 e itim yöneticisi) ve bu birinci önceli e sahiptir. İkinci derecede önemli görülen etmenler e itim hizmetlerinin tarihi önemi ve a ,rl, , (48 e itim yöneticisi), devlet politikası, (48 e itim yöneticisi) ve yerel ihtiyaçlar (45 e itim yöneticisi) olurken, üçüncü derecede önemli görülen etmenler sürekli de i im ve geli im gereklili i (42 e itim yöneticisi), hükümet politikası, (29 e itim yöneticisi), e itim camiası, n, n istekleri ve baskısı, (25 e itim yöneticisi) ve mevzuattan kaynaklanan zorunluluk (12 e itim yöneticisi) olmu tur.

Tablo 39: E itim Yöneticilerinin, E itime İlişkin Sorunların İletilmesi ve Bunların Çözümlemesi Sürecinde, Mülki İdare Amirlerine Rahatça Ulaşabilmesi ve Olması, Gereken Noktada ve Ölçüde Sonuç Alabilmesi Durumuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı,

E itime İlişkin sorunların iletilmesi ve bunların çözümlenmesi sürecinde, çalışanlar, Mülki İdare Amirlerine rahatça ulaşabilmesi ve olması, gereken noktada ve ölçüde sonuç alabilmesi durumu	f	%
Hiç söyleyemem	3	0,9
Söyleyemem	30	9,1
Kısmen söyleyebilirim	56	16,9
Söyleyebilirim	122	36,9
Tamamen söyleyebilirim	120	36,3

Tablo 39'da e itim yöneticilerinin, e itime İlişkin sorunların iletilmesi ve bunların çözümlenmesi sürecinde, mülki idare amirlerine rahatça ulaşabilmesi ve olması, gereken noktada ve ölçüde sonuç alabilmesi durumuna İlişkin görüşlerinin dağılımı görülmektedir. E itim yöneticilerinin %36,9'u ilgili konuda mülki idare amirlerine rahatça ulaşabildiğini ve sonuç alabildiğini söyleyebileceğini, %36,3'ü ise tamamen söyleyebileceğini belirtmiştir. %16,9'unun kısmen söyleyebilirim şeklinde görüş bildirdiği ilgili soruda, söyleyemem diyen e itim yöneticilerinin oran, %9,1, hiç söyleyemem diyenlerin oran, ise %0,9 olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 40: E itim Yöneticilerinin, Görev Yörelerinde E itime Yönelik Hizmetlerin Hangi Birim Tarafından Yerine Getirilmesi Daha Uygundur (Daha Hızlı, Daha Verimli ve Daha Etkin Sonuçlar Doğurur) Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı,

E itime yönelik hizmetleri yerine getirmesi gereken kurum	f	%
Merkez Teşkilat, (Milli E itim Bakanlığı, ...)	112	33,8
İl Özel dairesi	92	27,8
Belediye	64	19,3
Özel Sektör	56	16,9
Vakıflar-Dernekler	5	1,6
Sivil Toplum Kuruluşları	2	0,6

Tabloda e itim yöneticilerinin görev yaptıkları yörelerde e itime yönelik hizmetlerin hangi birim tarafından yerine getirilmesi daha uygun olur sorusuna verdikleri cevapların dağılımı görülmektedir. Tabloda görüldüğü gibi e itim yöneticilerinin %33,8'i mevcut haliyle devam etmesini, bir başka deyişle milli e itim bakanlığı tarafından %27,8'i il özel idareleri tarafından, %19,3'ü belediyeler tarafından, %16,9'u özel sektör tarafından, %1,6'sı vakıflar-dernekler tarafından ve %0,6'sı sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu sonuçlardan anlaşılmaktadır ki, milli e itim camiasında görev yapan yöneticilerin üçte biri mevcut

sistemden memnundur. Geriye kalan üçte ikisi ise de i ik kurumlar arac,l, ,yla e itim hizmetlerinin devam ettirilmesini, mevcut sisteme tercih etmektedir.

4.3. Mülki dare Amirlerinin Liderlik Davran, lar,na li kin Mülki dare Amirlerinin Verdikleri Cevaplar,n Yüzde, Frekans ve Varyans Analizi Sonuçlar,

Bu bölümde ara t,rmaya kat,lan mülki idare amirlerinin likert ve çoktan seçmeli sorulardan olu an ara t,rma anketinde bulunan sorulara verdikleri cevaplar,n yüzde ve frekans da ,l,mlar, ile birlikte mesleki k,dem, görev yap,lan bölge ve hiyerar ik kademe de i kenlerine göre varyans analizi sonuçlar, bulunmaktad,r.

Tablo 41: Mülki dare Amirlerinin Liderlik Özelliklerine li kin Mülki dare Amirlerinin Görü lerinin Yönelik Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar,

Madde No	Liderlik Özelliklerine Yönelik Sorular	\bar{X}	SS
8	Vizyon sahibidir	3,83	0,85
9	Tutkulu ve fedakard,r	4,10	0,74
10	nançl,, kararl, ve tutarl,d,r	3,93	0,80
11	Örnek te kil eden bir ki idir	4,03	0,87
12	Astlar,na güvenir	3,47	0,80
13	Güvenilir bir amirdir	4,09	0,76
14	Çal, ma arkada lar,n, motive eder	3,92	0,76
15	Çal, ma arkada lar,na ilham verir	3,82	0,84
16	Geli im odakl,d,r	3,85	0,92
17	Adalet duygusuna sahiptir	4,18	0,77
18	Mütevaz,d,r	3,77	0,91
19	yi bir dinleyicidir	3,63	0,90
20	Çevresiyle aç,k ileti im kurar	3,85	0,85
21	nsanlara kar , duyarl,d,r	4,05	0,73
22	Olaylara kar , duyarl,d,r	4,12	0,73
23	Yenilikçidir	3,87	0,90
24	H,zl, ve etkin karar verir	3,91	0,76
25	Yerine göre esnek olabilir	3,82	0,78
26	Zaman, etkin kullan,r	3,56	0,86
27	Ekip ruhuyla çal, ,r	3,58	0,89
28	Bilgi sahibidir	4,00	0,81

Tablo 41øde mülki idare amirlerinin liderlik özelliklerine ili kin sorulara mülki idare amirlerinin verdikleri cevaplar,n aritmetik ortalama ve standart sapmalar, görülmektedir. Mülki idare amirleri liderlik özellikleri ile ilgili sorulan sorulara genel olarak ökat,l,yorumö derecesinde görü bildirmi lerdir. Burada dikkat çekici olan bir nokta ise, e itim yöneticileri ile mülki idare amirlerinin ayn, sorulardaki görü leri

karşılaştırmalı olarak, zaman ortaya çıkmaktadır (Tablo 12). Çünkü ilgili bölümde bulunan sorulara verdikleri cevaplarla eğitim yöneticileri, mülki idare amirlerinin kendilerini gördükleri noktadan daha yüksek bir derecede yeterli görmektedirler. Hemen hemen bütün sorularda eğitim yöneticilerinin aritmetik ortalamaları, mülki idare amirlerinden daha yüksek çıkmış, bunu göstermektedir.

Sonuçları bu şekilde karşılaştırmak, iki şekilde yorumlanabilir: Birincisi; eğitim yöneticileri mülki idare amirleri hakkında düşüncelerini ifade ederken, amirleri olarak gördüklerinden dolayı, cevaplarında daha çekingen ve seçici davranmış olabilirler. İkinci ise, mülki idare amirlerinin görev yaptıkları yerlerde diğer il yöneticilerine kıyasla yöneticilik vasıfları, tecrübe birikimlerinin ve yöneticilikteki sürekliliklerinin (ilçe yönetim kademesinde bulunan diğer yöneticilerin çok kısa sürelerle bu görevlerde bulunmalarına rağmen, mülki idare amirleri daha uzun sürelerde oluşturdular, yöneticilik tecrübeleriyle görevlerini devam ettirmektedirler) eğitim yöneticilerini onları hakkında görüş bildirirken etkilemeleri muhtemeldir.

Tablo 42: Mülki idare Amirlerinin Liderlik Özelliklerine İlişkin Mülki idare Amirlerinin Görüşleri ve Kruskal-Wallis Testine Yönelik Varyans Analizi Sonuçları,

Madde No	1 16-20 Yaşlı Aras, N = 43		2 21-25 Yaşlı Aras, N = 65		3 26-30 Yaşlı Aras, N = 70		4 31 Yaşlı ve Üzeri N = 27		Toplam N = 205		F	P	Fark
	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS			
8	4,04	0,93	3,76	0,87	3,80	0,85	3,74	0,59	3,83	0,85	1,14	0,33	
9	4,11	0,77	4,13	0,65	4,04	0,81	4,14	0,71	4,10	0,74	0,24	0,86	
10	4,02	0,84	3,90	0,72	3,84	0,87	4,07	0,72	3,93	0,80	0,76	0,51	
11	4,11	0,94	4,00	0,84	3,92	0,86	4,29	0,82	4,03	0,87	1,31	0,26	
12	3,35	0,82	3,44	0,77	3,54	0,85	3,55	0,69	3,47	0,80	0,62	0,60	
13	4,16	0,72	4,00	0,77	4,09	0,81	4,18	0,68	4,09	0,76	0,57	0,62	
14	4,09	0,75	3,84	0,73	3,83	0,82	4,07	0,67	3,92	0,76	1,61	0,18	
15	3,95	0,73	3,81	0,84	3,67	0,92	4,03	0,75	3,82	0,84	1,63	0,18	
16	3,92	0,89	3,81	0,86	3,80	1,08	3,96	0,85	3,85	0,92	0,32	0,80	
17	4,35	0,72	4,07	0,77	4,14	0,78	4,29	0,77	4,18	0,77	1,40	0,24	
18	3,76	1,02	3,63	0,89	3,81	0,91	4,03	0,80	3,77	0,91	1,32	0,26	
19	3,69	0,86	3,49	0,79	3,61	1,02	3,96	0,85	3,63	0,90	1,82	0,14	
20	4,04	0,79	3,75	0,84	3,77	0,86	4,03	0,89	3,85	0,85	1,64	0,18	
21	4,11	0,73	3,93	0,76	4,02	0,71	4,33	0,67	4,05	0,73	1,98	0,11	
22	4,21	0,75	4,06	0,70	4,04	0,72	4,33	0,78	4,12	0,73	1,40	0,24	
23	3,80	0,89	3,80	0,88	3,88	0,91	4,11	0,97	3,87	0,90	0,82	0,47	
24	3,85	0,71	3,90	0,67	3,88	0,83	4,11	0,84	3,91	0,76	0,70	0,55	
25	3,85	0,68	3,83	0,71	3,80	0,90	3,81	0,78	3,82	0,78	0,04	0,98	
26	3,52	0,83	3,44	0,84	3,59	0,88	3,85	0,90	3,56	0,86	1,44	0,23	
27	3,54	0,86	3,40	0,86	3,66	0,94	3,85	0,81	3,58	0,89	1,96	0,12	
28	4,00	0,79	3,87	0,71	4,01	0,90	4,33	0,73	4,00	0,81	2,05	0,10	

Tablo 42’de mülki idare amirlerinin liderlik özelliklerine ilişkin mülki idare amirlerinin görüşleri ve kıdemlerine yönelik varyans analizi sonuçları, görülmektedir. Mülki idare amirleri kendilerini liderlik davranışları, konusunda ortalama olarak ökat, yorum derecesinde yeterli bulurken, görüşleri arasında mesleki kıdemlerine ilişkin anlamlı bir farklılık mevcut değildir.

Tablo 43: Mülki idare Amirlerinin Liderlik Özelliklerine İlişkin Mülki idare Amirlerinin Görüşleri ve Görev Yapılan Bölge Demografiklerine Yönelik Varyans Analizi Sonuçları,

Madde No	1 Güneydoğu Anadolu Bölgesi N = 17		2 Doğu Anadolu Bölgesi N = 29		3 Marmara Bölgesi N = 31		4 Ege Bölgesi N = 24		5 Çanakkale Bölgesi N = 33		6 Akdeniz Bölgesi N = 28		7 Karadeniz Bölgesi N = 43		F	P	Fark
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS			
8	3,80	1,01	4,13	0,87	3,38	0,66	3,91	1,05	3,74	0,74	4,03	0,74	3,86	0,83	2,51	0,02*	2-3,3-4,3-6 3-7
9	4,06	0,79	4,20	0,77	3,80	0,70	4,33	0,76	3,97	0,78	4,07	0,71	4,25	0,65	1,84	0,09	
10	4,06	0,79	4,10	0,77	3,64	0,66	4,00	1,02	3,71	0,89	4,07	0,66	4,02	0,73	1,68	0,12	
11	4,06	1,09	4,24	0,78	3,48	0,81	4,00	1,02	3,91	0,85	4,17	0,72	4,32	0,74	3,62	0,00*	1-3,2-3,4-3 5-3,6-3,7-3 5-7
12	3,33	0,97	3,37	0,77	3,38	0,66	3,45	0,88	3,42	0,94	3,64	0,67	3,60	0,76	0,61	0,71	
13	4,06	0,88	4,24	0,78	3,90	0,70	4,08	1,05	3,94	0,76	4,21	0,62	4,18	0,62	0,95	0,46	
14	4,06	0,88	4,20	0,81	3,58	0,67	3,83	1,00	3,80	0,75	4,03	0,69	4,00	0,57	2,22	0,04*	1-3,2-3,2-5 3-6,3-7
15	3,93	0,88	3,96	0,90	3,48	0,85	3,79	1,10	3,82	0,78	4,00	0,81	3,83	0,65	1,23	0,29	
17	4,26	0,79	4,34	0,81	3,96	0,70	4,25	0,79	4,02	0,85	4,14	0,84	4,32	0,60	1,17	0,32	
19	3,80	0,86	3,68	0,92	3,45	0,92	3,83	1,04	3,40	0,94	3,75	0,79	3,69	0,80	1,01	0,41	
20	4,06	0,88	4,00	0,92	3,61	0,84	4,00	0,93	3,65	0,90	4,03	0,63	3,83	0,81	1,36	0,23	
21	3,93	0,70	4,20	0,77	3,93	0,62	3,91	0,88	3,97	0,82	4,17	0,66	4,16	0,68	0,90	0,49	
22	4,00	0,75	4,20	0,77	4,03	0,65	4,12	0,79	3,85	0,80	4,25	0,64	4,30	0,67	1,57	0,15	
23	3,86	1,06	4,03	0,90	3,48	0,92	4,04	0,99	3,68	0,79	4,10	0,83	3,95	0,87	1,89	0,08	
24	4,00	0,65	4,00	0,80	3,64	0,75	3,95	0,90	3,77	0,80	4,00	0,81	4,06	0,59	1,31	0,25	
26	3,60	0,82	3,58	0,86	3,22	0,95	3,70	0,95	3,51	0,95	3,64	0,67	3,69	0,80	1,12	0,34	
27	3,60	1,05	3,58	0,77	3,41	0,88	3,66	1,12	3,57	0,94	3,53	0,79	3,67	0,80	0,29	0,93	

Tablo 43’de mülki idare amirlerinin liderlik özelliklerine ilişkin mülki idare amirlerinin görüşleri ve görev yapılan bölge demografiklerine yönelik varyans analizi sonuçları, görülmektedir. Mülki idare amirlerinin görüşleri arasında görev yapılan bölge demografiklerine göre 8, 11 ve 14 numaralı maddelerde anlamlı bir farklılık mevcuttur. Mülki idare amirleri övünç sahibi olduklarında olan 8 numaralı maddede mevcut olan anlamlı farklılık (F=2,51: p<.05) Marmara Bölgesi ile (\bar{X} =3,38) Doğu Anadolu (\bar{X} =4,13), Ege (\bar{X} =3,91), Akdeniz (\bar{X} =4,03) ve Karadeniz (\bar{X} =3,86) bölgeleri arasında, Marmara Bölgesinde görev yapan mülki idare amirleri, vizyoner liderlik

davranışları, Doğu Anadolu, Ege, Akdeniz ve Karadeniz Bölgelerinde görev yapan mülki idare amirlerine göre daha az derecede yeterli bulmaktadırlar. Mülki idare amirlerinin ilgili konuda görüşlerinin ekillenmesinde buldukları, bölgenin sosyo-ekonomik yapısının etkili olması olabilir. Çünkü burada görev yapan mülki idare amirlerine İstanbul, Kocaeli, Bursa gibi illerde görev yapan mülki idare amirleri ile kıyaslandığında buldukları insanlar, entelektüel birikimleri (sanatçılar, iş adamları, siyasetçiler vb.) karşılaştırıldığında kendilerini daha gerilerde görmektedirler. Ayrıca yetkilerini kullanırken bu güç odakları, karşılaştırıldığında kendilerini daha güvensiz ve yetersiz hissedebilmektedirler ve vatandaşların mülki idare amirlerine yönelik statü algılamaları da diğer coğrafi bölgelere göre daha düşüktür.

Mülki idare amirlerinin görev yaptıkları bölge de ikenine göre anlamlı farklılıkların mevcut olduğu diğer maddede ise (11 numaralı madde) yine Marmara bölgesinde görev yapan mülki idare amirlerinin vizyoner liderlik davranışları konusunda diğer bütün bölgelerden daha az oranda yeterli gördükleri anlaşılmaktadır (Tablo 43). Bu görüş farklılıklarının istatistiksel açıdan $p < .05$ derecesinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca aynı soruda Ç Anadolu ($\bar{X} = 3,91$) ve Karadeniz ($\bar{X} = 4,17$) Bölgeleri arasında da anlamlı bir farklılık mevcuttur ($F = 3,62$; $p < .05$). Bu anlamlı farklılık Karadeniz Bölgesinin lehinedir. Marmara bölgesinde görev yapan mülki idare amirlerinin ilgili görüşü daha az benimsemelerinde etken olan temel nokta, az gelişmiş yörelerde halkın mutlak lider olarak gördüğü mülki idare amirlerinin örnek görülmesi ve model alınmasıdır. Marmara bölgesi gibi gelişmiş ve vatandaşla birebir ilişkilerin yaşıyan yörelerde mülki idare amirlerinin örnek alınması ve model teşkil etmesi daha zor bir ihtimaldir.

Bu grupta bulunan diğer anlamlı farklılık ise 14. maddede görülmektedir. Mülki idare amirleri öçal, arkadaşları, motive ederö ekinde olan soruya mülki idare amirleri ökatılımı derecesinde görüş bildirmişlerdir (Tablo 41). Ancak görüşleri arasında görev yapılan bölge de ikenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($F = 2,22$; $p < .05$). Bu anlamlı farklılık Marmara Bölgesi ile ($\bar{X} = 3,58$) Güneydoğu Anadolu ($\bar{X} = 4,06$), Doğu Anadolu ($\bar{X} = 4,20$), Akdeniz ($\bar{X} = 4,03$) ve Karadeniz (4,00) bölgeleri arasında vardır. Ayrıca Doğu Anadolu ile ($\bar{X} = 4,20$) Ç Anadolu ($\bar{X} = 3,80$) arasında da anlamlı bir farklılık vardır. Bu sonuçlara göre Marmara ve Ç Anadolu bölgesinde görev yapan mülki idare amirlerinin, mülki idare amirlerinin öçal, arkadaşları, motive ettiği görüşünü daha az benimsedikleri söylenebilir. Diğer iki

maddede oldu u gibi bu maddede de Marmara bölgesinde görev yapan mülki idare amirlerinin ilgili maddeyi daha az benimsemi olmalar,nda, en belirleyici faktör bölgenin sosyo-ekonomik ve kültürel yap,s, yan,nda i yo unlu u, görev alan,n,n geni li i ve mülki idare amirlerine yönelik statü alg,lamas,d,r. öyle ki, Marmara bölgesindeki yerle im yerleri daha geni görev alanlar,n, kapsamaktad,r. Dolay,s,yla di er bölgelere oranla memur say,s,n,n daha fazla olmas, nedeniyle mülki idare amirlerinin eri ebildi i ve yak,n ili ki kurabildi i çal, an say,s, daha dü üktür. Bu ise ilgili konuda görü lerin ekillenmesinde etkili olmu olabilir.

Tablo 44: Mülki dare Amirlerinin Liderlik Özelliklerine ili kin Mülki dare Amirlerinin Görü leri ve Görev Yap,lan Bölge De i kenine Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçlar,

Madde No	Gruplar	N	S,ra Ort.	χ^2	P	Fark
16	Güneydo u Anadolu Bölgesi	28	110,00	14,35	0,02*	
	Do u Anadolu Bölgesi	42	126,22			
	Marmara Bölgesi	48	75,32			
	Ege Bölgesi	50	103,94			
	ç Anadolu Bölgesi	67	93,67			
	Akdeniz Bölgesi	33	111,04			
	Karadeniz Bölgesi	63	106,69			
18	Güneydo u Anadolu Bölgesi	28	96,43	9,75	0,13	
	Do u Anadolu Bölgesi	42	115,48			
	Marmara Bölgesi	48	89,65			
	Ege Bölgesi	50	105,92			
	ç Anadolu Bölgesi	67	84,79			
	Akdeniz Bölgesi	33	108,77			
	Karadeniz Bölgesi	63	115,94			
25	Güneydo u Anadolu Bölgesi	28	123,50	12,94	0,04*	
	Do u Anadolu Bölgesi	42	114,33			
	Marmara Bölgesi	48	84,42			
	Ege Bölgesi	50	105,19			
	ç Anadolu Bölgesi	67	102,54			
	Akdeniz Bölgesi	33	81,79			
	Karadeniz Bölgesi	63	114,57			
28	Güneydo u Anadolu Bölgesi	28	105,90	11,40	0,07	
	Do u Anadolu Bölgesi	42	111,10			
	Marmara Bölgesi	48	78,08			
	Ege Bölgesi	50	123,08			
	ç Anadolu Bölgesi	67	94,73			
	Akdeniz Bölgesi	33	110,79			
	Karadeniz Bölgesi	63	104,94			

Tabloda mülki idare amirlerinin liderlik özelliklerine ili kin mülki idare amirlerinin görü leri ve görev yap,lan bölge de i kenine göre Kruskal Wallis analizi sonuçlar, görülmektedir. Tabloda görüldü ü gibi 16 ve 25 numaral, maddelerde mülki

idare amirlerinin görüleri arasında görev yapılan bölge de ikenine göre anlamlı, farklılık mevcuttur ($\chi^2=14,35$; $p<.05$). Bu anlamlı, farklılık, hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için sırasıyla ortalamalar,na bakıldığında, zaman, her iki soruda da Marmara ve İç Anadolu Bölgelerinde görev yapan mülki idare amirlerinin değerlerinin düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre Marmara ve İç Anadolu bölgelerinde görev yapan mülki idare amirlerinin, mülki idare amirleri ögelelim odaklıdır ve öyerine göre örnek olabilirö konular, n diler bölgelerde görev yapan mülki idare amirlerinden daha az benimsedikleri söylenebilir.

Ankara ve İstanbul illerinin gelişimlik ve toplumsal yapı, bakımından diler illerden daha ileri bir noktada olduğu bilinmektedir. Bu illerde görev yapan mülki idare amirlerinin kendilerini diler bölgelere göre daha az donanım, olarak görmeleri doğallıkanmalıdır. Analiz sonuçlarında da bahsedilen iki ilin bulunduğu bölgeler olan Marmara ve İç Anadolu bölgelerinde verilerin düşük çıkması, normal karılanabilir.

Tablo 45: Mülki idare Amirlerinin Liderlik Özelliklerine İlişkin Mülki idare Amirlerinin Görüleri ve Yönetimsel Konum De ikenine Yönelik Varyans Analizi Sonuçları,

Madde No	1 Vali N = 43		2 Vali Yardımcısı, N = 81		3 Kaymakam N = 81		5 Toplam N = 205		F	P	Fark
	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS			
8	3,83	0,82	3,70	0,86	3,96	0,84	3,83	0,85	1,84	0,16	
9	3,97	0,78	4,04	0,71	4,22	0,74	4,10	0,74	1,88	0,15	
10	4,00	0,76	3,80	0,85	4,02	0,75	3,93	0,80	1,73	0,17	
11	4,11	0,91	3,93	0,83	4,09	0,88	4,03	0,87	0,90	0,40	
12	3,50	0,80	3,39	0,82	3,55	0,77	3,47	0,80	0,88	0,41	
13	4,23	0,72	3,87	0,75	4,23	0,74	4,09	0,76	5,63	0,00*	1-2, 3-2
14	3,88	0,73	3,80	0,76	4,06	0,78	3,92	0,76	2,37	0,09	
15	3,85	0,81	3,63	0,86	4,00	0,80	3,82	0,84	3,97	0,02*	2-3
16	3,95	0,96	3,65	0,89	4,00	0,90	3,85	0,92	3,15	0,04*	2-3
17	4,26	0,76	3,91	0,75	4,41	0,70	4,18	0,77	9,80	0,00*	1-2, 2-3
18	3,90	0,82	3,73	0,93	3,75	0,95	3,77	0,91	0,53	0,58	
19	3,69	0,86	3,58	0,91	3,66	0,90	3,63	0,90	0,25	0,77	
20	3,69	0,92	3,85	0,80	3,95	0,86	3,85	0,85	1,28	0,27	
21	4,16	0,76	3,96	0,72	4,09	0,73	4,05	0,73	1,25	0,28	
22	4,23	0,75	3,96	0,72	4,22	0,70	4,12	0,73	3,26	0,04*	1-2, 2-3
23	4,04	0,98	3,78	0,90	3,87	0,87	3,87	0,90	1,20	0,30	
24	3,95	0,82	3,86	0,74	3,95	0,75	3,91	0,76	0,30	0,73	
25	3,85	0,81	3,71	0,78	3,91	0,76	3,82	0,78	1,29	0,27	
26	3,69	0,89	3,52	0,87	3,54	0,85	3,56	0,86	0,54	0,57	
27	3,61	0,82	3,51	0,95	3,62	0,85	3,58	0,89	0,40	0,67	
28	4,21	0,84	3,96	0,79	3,95	0,80	4,00	0,81	1,69	0,18	

Tablo 45'de mülki idare amirlerinin liderlik özelliklerine ilişkin mülki idare amirlerinin görüşleri ve yönetsel konum de ikenine yönelik varyans analizi sonuçları, görülmektedir. Mülki idare amirlerinin görüşlerinin 13,15, 16, 17, ve 22 numaralı maddelerde farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bu anlamda farklılık tüm sorularda vali yardımcılar, aleyhinedir.

Mülki idare amirleri güvenilir bir amirdir ekinde olan 13 numaralı maddede vali yardımcılar, kaymakam ve valilere göre daha düşük derecede görüş bildirdikleri görülmektedir. Burada vali yardımcılar, kendilerini algıladıkları pozisyon önemli olabilir. Çünkü, sayılar, ilden ile de iklilik arz eden vali yardımcılar, arasındaki görev ve yetki tanımlaması, da de iklilik gösterebilmektedir ve valiler bir veya iki vali yardımcısıyla çalışmakta, diğerlerini göz ardı edebilmektedirler. Valinin tanımlaması, ya da verdiği yetki çerçevesinde kendisinde inisiyatif gören ve kullanabilen vali yardımcısı, amirlik pozisyonunu bu oranda ya ama geçirebilmektedir. Bu da ço u vali yardımcısı üzerinde küskünlük, kırgınlık ve meslekten kopma olgusunu yaratabilmektedir.

Mülki idare amirlerinin çalışmaları, anlarına ilham vermeleri ve motive etmeleri de iklilikte olmaktadır. Örneğin çalışmaları, takdir, teşekkür verilmesi, aylıkla ödüllendirilmesi, soru turma açılması, memurun pozisyonu de i tirmeye yönelik atama ve de erlendirme gibi yetkiler vali ve kaymakamda bulunurken, vali yardımcısı, bu yetkilerini kullanamamaktadır. Bu ise vali yardımcılar, çalışmaları, motive etmelerinde kullanabilecekleri seçenekleri daraltmaktadır.

Vali yardımcılar, kendilerini ve diğer mülki idare amirlerini daha az gelişim odaklı bulmaları, ço unlukla kendilerini algılamalarıyla ilgilidir. Çünkü vali yardımcılar, buldukları, kıdem ve ya itibarı ile kendilerini geli tirecek enerji ve hevesten uzaklaşarak, bir dönemdedirler. Hatta bazı durumlarda vali yardımcısı, pozisyonu emekliliğin beklendiği bir dinlenme (sürgün) noktası olarak algılanabilmektedir. Bu sebeplerden kendilerini de erlendirirken daha karamsar, diğer mülki idare amirlerini de erlendirirken de daha ele tirel yaklaşılabilmektedirler.

Vali yardımcılar, adalet duygusu ve olaylara karşı duyarlı olma konusunda kaymakam ve valilere göre daha düşük düzeyde görüş bildirmelerinde valilerin ve bakanların kendilerine karşı uygulamaları etkili olabilir. Ayrıca mesleki yaşamları boyunca kendi ve diğer meslektaşları, uygulamalarında de iklilik sebepleriyle (siyasi

bask., yetki erozyonu, mevzuat,n güncellenememesi vb.) adil davranamad,klar, hissinin olu mas,, ilgili konularda görü lerinin dü ük ç,kmas,na sebep olmu olabilir.

Tablo 46: Mülki dare Amirlerinin Sergiledikleri Performansa li kin Mülki dare Amirlerinin Görü lerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar,

Madde No	Mülki dare Amirlerinin Sergiledikleri Performansa li kin Sorular	\bar{X}	SS
29	Yerel kaynak yaratma, giri imcilik, proje üretme ve uygulama, kalk,nmaya sa lad, , katk, (yat,r,mc,l,k)	3,86	0,83
30	Denetimde, sorun çözümede, karar vermede, önderlikte, ekip ruhu yaratmada, e güdümlü ve uyum sa lamada ba ar,s, (yönetimsel becerileri)	4,00	0,75
31	Vatanda memnuniyeti, insan ili kilerindeki ba ar,s, (halkla ili kiler)	4,00	0,72
32	Ekonomik gücü art,r,c,, istihdam yarat,c, çal, malar,	3,47	0,86
33	Devlet örgütlenmesinde ve devlet içindeki ili kiler bütününe dengelemede, ba ka bir deyi le hükümet etme sürecindeki rolü	4,01	0,78
34	Devlet-vatanda i birli i ile okul yap,lmas,na sa lad, , katk,	4,05	0,77
35	Ba ta k,z çocuklar olmak üzere ça nüfusundaki çocuklar,n okulla mas,na sa lad, , katk,	4,22	0,69

Tablo 46'da mülki idare amirlerinin, sergiledikleri performansa ili kin yedi soruya mülki idare amirlerinin verdikleri cevaplar,n aritmetik ortalama ve standart sapmalar, görülmektedir. Mülki idare amirleri bu bölümdeki bütün sorulara öiyö derecesinde görü bildirmilerdir. Özellikle son soru olan öba ta k,z çocuklar, olmak üzere ça nüfusundaki çocuklar,n okulla mas,na sa lad, , katk,ö konusunda öçok öiyö derecesinde görü bildirmiler olmalar, ve bu gruptaki di er bütün sorulardan daha fazla benimsemi olmalar, dikkat çekicidir.

E itim yöneticilerinin ilgili bölümdeki sorulara verdikleri cevaplara bak,ld, ,nda, mülki idare amirlerinin kendilerini gördükleri noktaya k,yasla daha ba ar,l, bulmalar,nda, birinci olarak mesailerinin e itim yöneticileri ile etkile imi gerekli k,mas,ndan kaynaklan,yor olabilir. Çünkü bu sayede e itim yöneticileri mülki idare amirleriyle daha yak,n ili kiler kurmakta ve mülki idare amirlerini daha yak,ndan tan,maktad,rlar. Ayr,ca mülki idare amirlerinin e itime ili kin mesai yo unlu u ve mevzuat,n her iki gruba yükledi i mü terek sorumluluklar, e itim yöneticilerinin mülki idare amirlerinin sisteme olan katk,lar,n, daha yak,ndan takip etme ve de erlendirme imkan, vermektedir. Bütün bu sebeplerden e itim yöneticileri mülki idare amirlerini de erlendirme noktas,nda daha olumlu yakla m, olabilirler. Bunun yan,nda mülki

idare amirleri ise, kendilerini ve meslekta lar,n, de erlendirirken biraz ele tirel biraz da idealist davranm, olabilirler.

Tablo 47: Mülki dare Amirlerinin Sergiledikleri Performansa li kin Mülki dare Amirlerinin Görü leri ve K,dem De i kenine Yönelik Varyans Analizi Sonuçlar,

Madde No	1 1 ó 10 Y,l Aras, N = 43		2 11 ó 20 Y,l Aras, N = 65		3 21 ó 30 Y,l Aras, N =70		4 31 Y,l ve Üzeri N =27		Toplam N =205		F	P	Fark
	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS			
29	3,88	0,73	3,81	0,91	3,90	0,83	3,88	0,84	3,86	0,83	0,13	0,94	
30	4,02	0,74	3,95	0,83	4,00	0,71	4,11	0,69	4,00	0,75	0,28	0,83	
31	3,97	0,71	4,00	0,72	3,95	0,72	4,22	0,69	4,00	0,72	0,93	0,42	
33	4,07	0,77	4,03	0,80	3,98	0,80	4,00	0,73	4,01	0,78	0,11	0,95	
34	3,97	0,81	3,92	0,77	4,19	0,74	4,14	0,76	4,05	0,77	1,70	0,16	
35	4,28	0,74	4,12	0,71	4,22	0,68	4,37	0,62	4,22	0,69	0,95	0,41	

Tablo 47øde mülki idare amirlerinin, sergiledikleri performansa ili kin mülki idare amirlerinin görü leri ve k,dem de i kenine yönelik varyans analizi sonuçlar, görülmektedir. Sergiledikleri performansa yönelik görü lerine ve k,dem de i kenine yönelik varyans analizi sonuçlar,na göre, mülki idare amirlerinin görü leri aras,nda anlaml, bir farklı,k bulunmam, t,r.

Tablo 48: Mülki dare Amirlerinin Sergiledikleri Performansa li kin Mülki dare Amirlerinin Görü leri ve K,dem De i kenine Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçlar,

Madde No	Gruplar	N	S,ra Ort.	χ^2	P	Fark
32	1 ó 10 Y,l Aras,	43	97,02	1,21	0,74	
	11 ó 20 Y,l Aras,	65	107,24			
	21 ó 30 Y,l Aras,	70	100,73			
	31 Y,l ve Üzeri	27	108,06			

Tablo 48øde mülki idare amirlerinin, sergiledikleri performansa yönelik olan 32 numaral, maddenin k,dem de i kenine göre Kruskall Wallis analizi sonuçlar, görülmektedir. Tabloda yer alan sonuçlardan anla ,ld, , üzere ilgili soruda mülki idare amirlerinin görü leri aras,nda anlaml, bir farklı,k mevcut de ildir.

Tablo 49: Mülki idare Amirlerinin Sergiledikleri Performansa İlişkin Mülki idare Amirlerinin Görüşleri ve Görev Yapılan Bölge Değerlerine Yönelik Varyans Analizi Sonuçları,

Madde No	1 Güneydoğu Anadolu Bölgesi N = 17		2 Doğu Anadolu Bölgesi N = 29		3 Marmara Bölgesi N = 31		4 Ege Bölgesi N = 24		5 Çanakkale Bölgesi N = 33		6 Akdeniz Bölgesi N = 28		7 Karadeniz Bölgesi N = 43		F	P	Fark
	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS			
29	3,93	0,70	3,93	0,70	3,74	0,81	4,08	0,92	3,62	0,97	3,96	0,74	3,90	0,86	0,97	0,44	
30	4,00	0,75	4,13	0,69	3,80	0,79	4,08	0,92	3,80	0,75	4,07	0,76	4,13	0,63	1,24	0,28	
32	3,66	0,81	3,37	0,72	3,09	0,97	3,91	1,05	3,31	0,86	3,53	0,74	3,60	0,76	2,72	0,01*	1-3,2-4,3-4 3-6,3-7,4-5
33	3,86	0,91	4,10	0,72	3,70	0,78	4,25	0,73	4,02	0,89	3,92	0,71	4,16	0,72	1,62	0,14	
34	3,80	0,86	4,00	0,80	3,83	0,96	4,33	0,76	3,88	0,67	4,25	0,64	4,20	0,67	2,12	0,05*	1-4,3-4,3-6 3-7,4-5,
35	4,20	0,77	4,17	0,75	3,93	0,62	4,37	0,71	4,11	0,71	4,21	0,73	4,48	0,55	2,35	0,03*	3-4,3-7,5-7

Tablo 49'da mülki idare amirlerinin, sergiledikleri performansa ilişkin mülki idare amirlerinin görüşleri ve görev yapılan bölge değerlerine göre varyans analizi sonuçları, görülmektedir. Bu grupta bulunan sorulardan 32, 34 ve 35 numaralı maddelerde mülki idare amirlerinin görüşleri arasında $p < 0.05$ derecesinde anlamlı farklılık mevcuttur. Ekonomik gücü artırma, istihdam yaratma, çalınan malların geri kazanılmasında mülki idare amirlerinin belirttikleri görüşün ortalaması $\bar{X} = 3,47$ (orta) derecesindedir. Ancak bu görüşler arasında görev yapılan bölge değerlerine göre anlamlı bir farklılık mevcuttur ($F = 2,72$; $p < 0.05$). Bu anlamlı farklılık Marmara Bölgesi ile ($\bar{X} = 3,09$) Güneydoğu Anadolu ($\bar{X} = 3,66$), Ege Bölgesi ($\bar{X} = 3,91$) ile, Akdeniz Bölgesi ($\bar{X} = 3,53$) ve Karadeniz bölgesi ($\bar{X} = 3,60$) arasında, ayrıca Ege bölgesi ile ($\bar{X} = 3,91$) Doğu Anadolu Bölgesi ($\bar{X} = 3,37$) ve Çanakkale Bölgesi ($\bar{X} = 3,31$) arasında, r.

Mülki idare amirlerinin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunan soru 34 numaralı sorudur ($F = 2,12$; $p < 0.05$). Bu soruda mülki idare amirlerine, devlet vatandaşları birlikteliği ile okul yapılırsa, katkısı sorulmuş, mülki idare amirleri bu maddeye orta düzeyde ($\bar{X} = 4,05$) katılmışlardır. Bu maddede görüş farklılığı olan gruplar Güneydoğu Anadolu Bölgesi ile Marmara Bölgesi, Marmara Bölgesi ile Ege Bölgesi, Marmara Bölgesi ile Akdeniz Bölgesi, Marmara Bölgesi ile Karadeniz Bölgesi ve Ege Bölgesi ile Çanakkale Bölgeleri arasında, r. Bu maddede Ege, Akdeniz ve Karadeniz bölgelerinde görev yapan mülki idare amirleri diğer bölgelerde görev yapan mülki idare amirlerinden daha yüksek derecede görüş bildirmişlerdir.

Ekonomik gücü art,r,c,, istihdam yarat,c, çal, malar,, devlet vatanda i birli i ile okul yap,lmas,na sa lad, , katk, ve ba ta k,z çocuklar, olmak üzere ça nüfusundaki çocuklar,n okulla mas,na sa lad, , katk, bak,m,ndan Marmara bölgesinde görev yapan mülki idare amirleri di er bölgelerde görev yapanlara göre kendilerini aha az yeterli bulmu lard,r. Bunun sebepleri aras,nda ilk olarak Marmara bölgesinin geli mi lik düzeyi ve sosyo-ekonomik yap,s, nedeniyle mülki idare amirlerine olan ihtiyac,n azl, ,, ikinci olarak ise mülki idare amirlerinin yan,nda bölgede bu i lere ilgi gösteren di er unsurlar,n da (hay,rseverler, vak,f, dernek, sivil toplum örgütleri vb.) mevcudiyeti gösterilebilir. Ayr,ca bölgenin geli mi lik düzeyi ile ilgili olarak mülki idare amirlerine olan ihtiyaçtan önce ilgili konularda ihtiyac,n azl, , da önemli bir faktördür.

Tablo 50: Mülki dare Amirlerinin Sergiledikleri Performansa li kin Mülki dare Amirlerinin Görü leri ve Görev Yap,lan Bölge De i kenine Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçlar,

Madde No	Gruplar	N	S,ra Ort.	χ^2	P	Fark
31	Güneydo u Anadolu Bölgesi	28	110,57	6,55	0,36	
	Do u Anadolu Bölgesi	42	103,28			
	Marmara Bölgesi	48	95,27			
	Ege Bölgesi	50	116,58			
	çanadolu Bölgesi	67	91,29			
	Akdeniz Bölgesi	33	94,50			
	Karadeniz Bölgesi	63	113,23			

Tablo 50'de mülki idare amirlerinin, sergiledikleri performansa ili kin olan 31 numaral, maddenin görev yap,lan bölge de i kenine göre Kruskall Wallis analizi sonuçlar, görülmektedir. Tabloda yer alan sonuçlardan anla ,ld, , üzere ilgili soruda mülki idare amirlerinin görü leri aras,nda anlaml, bir farklı,k mevcut de ildir ($\chi^2 = 6,55$; $p > .05$).

Tablo 51: Mülki dare Amirlerinin Sergiledikleri Performansa li kin Mülki dare Amirlerinin Görü leri ve Yönetsel Konum De i kenine Yönelik Varyans Analizi

Madde No	1 Vali N = 43		2 Vali Yard,mc,s, N = 81		3 Kaymakam N = 81		4 Toplam N = 205		F	P	Fark
	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS			
29	4,09	0,79	3,71	0,91	3,90	0,75	3,86	0,83	2,94	0,05*	1-2
30	4,21	0,64	3,75	0,80	4,14	0,69	4,00	0,75	7,99	0,00*	1-2, 2-3
31	4,21	0,64	3,85	0,75	4,06	0,69	4,00	0,72	3,93	0,02*	1-2
32	3,73	0,70	3,26	0,88	3,55	0,88	3,47	0,86	4,79	0,00*	1-2, 2-3
33	4,07	0,74	3,89	0,78	4,12	0,79	4,01	0,78	1,92	0,14	
34	4,19	0,70	4,03	0,77	4,01	0,81	4,05	0,77	0,77	0,46	
35	4,30	0,64	4,14	0,73	4,25	0,68	4,22	0,69	0,92	0,39	

Tablo 51’de mülki idare amirlerinin sergiledikleri performansa ilişkin mülki idare amirlerinin görüşleri ve yönetsel konum de ikenine göre varyans analizi sonuçları, görülmektedir. Analiz sonuçları,na dikkat edildi i zaman 29 numaralı, soruda valiler ile vali yardımcılar, (F = 2,94; p<.05), 30 numaralı, soruda vali yardımcılar, ile valiler ve kaymakamlar (F = 7,99; p<.05), 31 numaralı, soruda valiler ile vali yardımcılar, (F = 3,93; p<.05) ve 32 numaralı, soruda ise vali yardımcılar, ile valiler ve kaymakamlar (F= 4,79; p<.05) arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre vali yardımcılar, ilgili sorularda belirtilen görüşlere, valilerden ve kaymakamlardan daha düşük düzeyde katılımlar göstermişlerdir.

Vali yardımcılar,, valiler ve kaymakamlara göre yerel kaynak yaratma, sorun çözmede em güdüm sağlama ve vatandaş memnuniyeti ve ekonomik gücü artırma, çalışmalar konusunda daha az yetkiye ve inisiyatif gücüne sahiptirler. Bu yüzden vali yardımcılar, ilgili konularda kendilerini daha az yeterli bulmuşlardır.

Tablo 52: Mülki idare Amirlerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Mülki idare Amirlerinin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar,

Madde No	Mülki idare Amirlerinin Liderlik Tarzları, Belirlemeye Yönelik Sorular	\bar{X}	SS
36	Liderlik tanımlarından birisi olan, süperliderlik yaklaşımına göre, liderlerin yeni ölçütü, kendi geleceğini doğru belirleme, yeteneklerini tanıma ve en üst düzeyde geliştirme olarak görülmektedir. Bu anlamda değerlendirildiğinde bugünkü konumuyla Mülki idare Amirlerinin bir süper lider olduğu düşünülmesine katılımlarınız?	3,12	,86
37	Etik liderlik, moral güce dayanarak astları etkilemeye yönelik bir liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır. Etik liderliğin en belirgin özelliği, liderliğin güç kaynağına, moral güce dayanmasıdır. Bu anlamda, bugünkü konumuyla Mülki idare Amirlerinin bir etik lider olduğu düşünülmesine katılımlarınız?	3,57	,85
38	Liderlik tanımlarından birisi olan, öğrenen liderliğin önemli rollerinden biri öğretmenlik rolüdür. Öğrenen lider herkesin gerekli olan şeyleri öğrenmesine destek olmasıyla öğretmendirler. Bu anlamda bugünkü konumuyla Mülki idare Amirlerinin bir öğrenen lider olduğu düşünülmesine katılımlarınız?	3,52	,88
39	Dönüştürücü liderlik, kurumda ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir. Bu liderlik biçiminde değişimi destekleyen yeni örgütsel değişimler geliştirme önem kazanmaktadır. Bu anlamda, bugünkü konumuyla Mülki idare Amirlerinin bir dönüştürücü Lider olduğu düşünülmesine katılımlarınız?	3,40	,82
40	Vizyoner liderlik, insanlar, topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonlar oluşturabilme ve iletebilme yeteneğidir. Vizyoner lider, geleceğe yeni bir bakış açısıyla bakabilir ve bu yeni bakış açısını, üstün bir yetenekle analiz ve sentez edebilir. Bu anlamda bugünkü konumuyla Mülki idare Amirlerinin bir vizyoner lider olduğu düşünülmesine katılımlarınız?	3,48	,83
41	Kalite liderliği, vatandaş memnuniyetini esas alan, vatandaş merkezli davranmaya yönelik bir liderlik biçimidir. Bu anlamda bugünkü konumuyla Mülki idare Amirlerinin bir kalite lideri olduğu düşünülmesine katılımlarınız?	3,66	,86

Tablo 52'de mülki idare amirlerinin liderlik tarzları, belirlemeye ilişkin sorular ve bu sorulara ilişkin aritmetik ortalamalar, standart sapmalar, bulunmaktadır. Mülki idare amirleri etik liderlik, öğrenen liderlik, dönümcü liderlik, vizyoner liderlik ve kalite liderliği davranışları, konularında kendilerini yeterli buldular, sorularına özetle, yorum düzeyinde görüş bildirmişler, yalnızca süper liderlik davranışları, konusunda ökararsız oldukları, ifade etmişlerdir.

Eğitim yöneticileri ile mülki idare amirlerinin bu bölümdeki sorulara verdikleri cevapları karşılaştırıldığında; eğitim yöneticilerinin mülki idare amirlerini liderlik tarzları konusunda daha yeterli gördükleri anlaşılmaktadır. Eğitim yöneticilerinin bu değerlendirilmeyi yaparken, kendilerini ve beraber çalıştıkları diğer yönetici pozisyonundaki kişileri karşılaştırarak, mülki idare amirlerinin liderlik özellikleri konusunda daha yeterli oldukları, düşünümü olabilirler. Mülki idare amirleri tarafından olaya bakıldığında ise, hem kendi eksikliklerini bilerek hem de daha iyi olma gayretiyle, ilgili konularda kendilerini daha az yeterli buldular, söylenebilir.

Tablo 53: Mülki idare Amirlerinin Liderlik Tarzları, Belirlemeye İlişkin Mülki idare Amirlerinin Görüşleri ve Kruskal-Wallis Testi ile Kenine Yönelik Varyans Analizi Sonuçları,

Madde No	1 16 10 Y,1 Aras, N = 43		2 11 6 20 Y,1 Aras, N = 65		3 21 6 30 Y,1 Aras, N = 70		4 31 Y,1 ve Üzeri N = 27		Toplam N = 205		F	P	Fark
	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS			
36	3,26	0,82	3,09	0,84	3,08	0,98	3,07	0,67	3,12	0,86	0,45	0,71	
37	3,69	0,78	3,49	0,85	3,49	0,90	3,77	0,80	3,57	0,85	1,19	0,31	
38	3,42	0,83	3,43	0,96	3,59	0,88	3,74	0,76	3,52	0,88	1,07	0,36	
39	3,45	0,70	3,40	0,84	3,38	0,88	3,44	0,80	3,40	0,82	0,08	0,96	
40	3,61	0,93	3,49	0,81	3,38	0,86	3,55	0,57	3,48	0,83	0,80	0,49	
41	3,69	0,81	3,69	0,91	3,61	0,90	3,70	0,77	3,66	0,86	0,11	0,95	

Tablo 53'de mülki idare amirlerinin, liderlik tarzları, belirlemeye ilişkin sorulara mülki idare amirlerinin verdikleri cevapları, Kruskal-Wallis testi ile kenine yönelik varyans analizi sonuçları, görülmektedir. Süper liderlik, etik liderlik, öğrenen liderlik, dönümcü liderlik, vizyoner liderlik ve kalite liderliği davranışları, sorulduğu grupta bulunan sorulara mülki idare amirlerinin verdikleri cevapları arasında Kruskal-Wallis testi ile kenine yönelik anlamlı görüş farkları, bulunmamaktadır.

Tablo 54: Mülki dare Amirlerinin Liderlik Tarzları, n, Belirlemeye İlişkin Mülki dare Amirlerinin Görüşleri ve Görev Yapılan Bölge Değerlerine Yönelik Varyans Analizi Sonuçları,

Madde No	1 Güneydoğu Anadolu Bölgesi N = 17		2 Doğu Anadolu Bölgesi N = 29		3 Marmara Bölgesi N = 31		4 Ege Bölgesi N = 24		5 Çanakkale Bölgesi N = 33		6 Akdeniz Bölgesi N = 28		7 Karadeniz Bölgesi N = 43		F	P	Fark
	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS			
36	3,20	0,77	3,31	0,84	2,77	0,80	3,00	1,10	3,11	0,96	3,00	0,81	3,37	0,69	1,88	0,08	
38	3,73	1,00	3,44	0,94	3,22	0,80	3,70	1,16	3,48	0,85	3,60	0,73	3,60	0,79	1,03	0,40	
39	3,60	0,98	3,51	0,82	3,16	0,77	3,54	0,88	3,48	0,88	3,21	0,73	3,44	0,73	1,12	0,35	
40	3,46	0,91	3,72	0,84	3,25	0,85	3,58	0,82	3,40	0,77	3,53	0,74	3,48	0,88	0,91	0,48	
41	3,60	0,98	3,75	0,87	3,58	0,95	3,87	0,89	3,45	0,95	3,64	0,78	3,76	0,71	0,78	0,58	

Tablo 54'de mülki idare amirlerinin, liderlik tarzlarına ilişkin sorulara mülki idare amirlerinin verdikleri cevaplar ve görev yapılan bölge değerlerine göre varyans analizi sonuçları, görülmektedir. Mülki idare amirlerinin ilgili sorulara verdikleri cevapların görev yapılan bölge değerlerine göre görüşleri arasında anlamlı, farklılık mevcut değildir.

Tablo 55: Mülki dare Amirlerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Mülki dare Amirlerinin Görüşleri ve Görev Yapılan Bölge Değerlerine Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları,

Madde No	Gruplar	N	Sıra Ort.	χ^2	P	Fark
37	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	28	102,03	6,00	0,42	
	Doğu Anadolu Bölgesi	42	110,90			
	Marmara Bölgesi	48	83,11			
	Ege Bölgesi	50	110,44			
	Çanakkale Bölgesi	67	101,89			
	Akdeniz Bölgesi	33	100,30			
	Karadeniz Bölgesi	63	110,86			

Tablo 55'de mülki idare amirlerinin etik liderlik ile ilgili olan 37 numaralı maddeye mülki idare amirlerinin verdikleri cevapların görev yapılan bölge değerlerine göre Kruskal Wallis analizi sonuçları, görülmektedir. Etik liderlik konusunda mülki idare amirlerinin görüşleri arasında görev yapılan bölge değerlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($\chi^2 = 6,00$; $p > .05$).

Tablo 56: Mülki dare Amirlerinin Vizyoner Liderlik Davran, lar,na li kin Mülki dare Amirlerinin Görü leri ve Yönetsel Konum De i kenine Yönelik Varyans Analizi Sonuçlar,

Madde No	1 Vali N = 43		2 Vali Yard,mc,s, N = 81		3 Kaymakam N = 81		5 Toplam N = 205		F	P	Fark
	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS			
36	3,30	0,81	3,00	0,99	3,14	0,74	3,12	0,86	1,83	0,16	
38	3,69	0,89	3,37	0,91	3,59	0,84	3,52	0,88	2,10	0,12	
40	3,54	0,83	3,30	0,79	3,64	0,84	3,48	0,83	3,56	0,03*	2-3
41	3,64	0,93	3,54	0,87	3,80	0,81	3,66	0,86	1,77	0,17	

Tablo 56da mülki idare amirlerinin liderlik davran, lar,n, belirlemeye ili kin sorulara mülki idare amirlerinin verdikleri cevaplar,n yönetsel konum de i kenine göre varyans analizi sonuçlar, görülmektedir. Analiz sonuçlar,na dikkat edildi inde mülki idare amirlerinin vizyoner liderlik ile ilgili olan davran, lar,n,n soruldu u 40 numaral, maddede görü leri aras,nda yönetsel konum de i kenine göre anlaml, farklı,k mevcuttur ($F = 3,56$; $p < .05$). Aritmetik ortalamalar dikkate al,nd, ,nda bu anlaml, farklı,l, ,n vali yard,mc,lar, ile kaymakamlar aras,nda ve kaymakamlar lehine oldu u görülmektedir. Bir ba ka deyi le kaymakamlar mülki idare amirlerinin vizyoner liderlik ile ilgili performanslar,n, vali yard,mc,lar,na göre daha yeterli bulmaktad,rlar.

Kaymakamlar,n vizyoner liderlik konusunda mülki idare amirlerini vali yard,mc,lar,na göre daha yeterli bulmalar,nda, kaymakamlar,n kendilerinin vizyon olu turacak bir lider konumunda bulunmalar,, vali yard,mc,lar,n,n ise vizyon olu turmas, beklenen valilerin emrinde ve o pozisyona uygun çal, malar yapan konumdaki ki iler olmas, önemli bir etken olabilir.

Tablo 57: Mülki dare Amirlerinin Etik ve Dönü ümcü Liderlik Davran, lar,na li kin Mülki dare Amirlerinin Görü leri ve Yönetsel Konum De i kenine Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçlar,

Madde No	Gruplar	N	S,ra Ort.	χ^2	P	Fark
37	Vali	43	114,64	3,28	0,19	
	Vali Yard,mc,s,	81	95,84			
	Kaymakam	81	104,22			
39	Vali	43	109,88	4,04	0,13	
	Vali Yard,mc,s,	81	93,50			
	Kaymakam	81	109,05			

Tablo 57’de mülki idare amirlerinin etik liderlik ve dönü ümcü liderlik davran, lar,n,n soruldu u 37 ve 39 numaral, maddelerin yönetsel konum de i kenine göre Kruskall Wallis analizi sonuçlar, görülmektedir. Analiz sonuçlar,ndan da anla ,ld, , üzere her iki soruda da mülki idare amirlerinin yönetsel konumlar,na göre görü leri aras,nda anlaml, farklı,k mevcut de ildir. Ancak vali yard,mc,lar,n,n her iki soruda da di er gruplara oranla mülki idare amirlerinin etik liderlik ve dönü ümcü liderlik davran, lar,n, daha az yeterli bulduklar, anla ,lmaktad,r.

Tablo 58: Mülki dare Amirlerine Göre Mülki dare Amirlerinin Liderlik Davran, lar,na li kin Anlay, lar,n,n ekillenmesinde En Çok Belirleyici Olan Etmenler

Mülki idare amirlerine göre mülki idare amirlerinin liderlik davran, ,na ili kin anlay, lar,n,n ekillenmesinde en çok belirleyici olan etmenler	f	%
Meslek mensubu olu unuz	86	42,0
Çal, ma arkadaş lar,n,z,n kanaati	10	4,9
Mülki dare Amirli ine yönelik ön kabulünüz	31	15,1
Meslekta lar,n,z,n tespitleri, anlatt,klar,	19	9,3
Kamuoyunun genel kanaati	59	28,8

Tablo 58’de mülki idare amirlerinin liderlik davran, lar,na ili kin anlay, ,n ekillenmesinde en çok belirleyici olan etmenler hakk,nda görü lerinin da ,l,m, görülmektedir. Tabloda görüldü ü gibi mülki idare amirleri liderlik davran, lar,n,n ekillenmesinde en çok belirleyici etmen olarak meslek mensubu olmaları, göstermişlerdir (% 42). Daha sonra s,ras,yla kamuoyunun genel kanaati (% 28,8), mülki idare amirli ine yönelik ön kabul (% 15,1), meslekta lar,n tespitleri ve anlatt,klar, (% 9,3) ve çal, ma arkadaş lar,n,n kanaati (4,9) ekinde ortaya ç,km, t,r. Bu veriler beklenen ekinde ortaya ç,km, t,r. Çünkü di er bütün meslekler de dü ünüldü ü zaman, yapılacak her türlü de erlendirmede ayn, meslek mensubu olma ve kamuoyunun genel kanaati dü ünceleri etkileyici sebeplerdir.

Tablo 59: Mülki idare Amirlerinde Tespit Edilen Temel Liderlik Davranışları, Çalınanlar, Belirleme Durumuna İlişkin Mülki idare Amirlerinin Görüşlerinin Dağılımı

Mülki idare Amirlerinde tespit edilen temel liderlik niteliklerinin (davranışlar, çalınanlar, belirleme durumu)	f	%
Hiç belirlemiyor	1	,5
Belirlemiyor	1	,5
Kısmen belirliyor	58	28,3
Belirliyor	99	48,3
Tamamen belirliyor	46	22,4

Tablo 59'da mülki idare amirlerinde tespit edilen temel liderlik niteliklerinin onlar, çalınanlar, da belirleme durumuna ilişkin mülki idare amirlerinin görüşlerinin dağılımı görülmektedir. Mülki idare amirlerinin, sahip oldukları liderlik davranışları, çalınanlar, belirleyip belirlemediği eklemlerdeki soruya belirliyor diyenlerin oranı %48,3'tür. Tamamen belirliyor diyen %22,4 ile birlikte liderlik davranışları, çalınanlar, belirlediğini düşünen mülki idare amirlerinin oranı %70,7 olmaktadır. Mülki idare amirlerinin sadece %1'inin belirlemiyor ve hiç belirlemiyor eklemlerde görüş bildirdiği maddeye %28,3'ün kısmen belirliyor demilerdir.

Tablo 60: Mülki idare Amirlerinde Tespit Edilen Temel Niteliklerin Çalınanlar, Verimlilik ve Etkinliğini Etkileme Durumuna İlişkin Mülki idare Amirlerinin Görüşlerinin Dağılımı

Mülki idare Amirlerinde tespit edilen temel niteliklerin çalınanlar, verimlilik ve etkinliğini etkileme durumu	f	%
Hiç etkilemiyor	1	0,5
Etkilemiyor	1	0,5
Kısmen etkiliyor	42	20,5
Etkiliyor	111	54,1
Tamamen etkiliyor	50	24,4

Tablo 60'da mülki idare amirlerinin temel niteliklerinin çalınanlar, verimliliğini etkilemesiyle ilgili maddeye verdikleri cevapların dağılımı görülmektedir. Mülki idare amirlerinin sahip oldukları niteliklerin çalınanlar, verimliliğini etkilediğini (%54,1) ve tamamen etkilediğini (%24,4) düşünenlerin oranı %78,5'tir. %20,5'inin de kısmen etkiliyor eklemlerde görüş bildirdiği ilgili soruda hiç etkilemediğini düşünen mülki idare amirlerinin oranı %1'dir.

Tablo 61: Mülki idare Amirlerine Göre Buldukları, Yörede Mülki idare Amirlerinin Öncelikli Olarak İlgilendikleri, Zaman Ay,rd,klar, İlk Be Görev

Buldukları, yörede Mülki idare Amirlerinin öncelikli olarak ilgilendikleri, zaman ay,rd,klar, görevleri	1. Öncelik		2. Öncelik		3. Öncelik		4. Öncelik		5. Öncelik	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1 E itim	59	28,8	72	35,1	26	12,7	17	8,3	7	3,4
2 Asayi -Güvenlik	75	36,6	50	24,4	28	13,7	17	8,3	9	4,4
3 Sa lık	1	,5	6	2,9	58	28,3	18	8,8	12	5,9
4 Yerel Yönetimler	1	,5	7	3,4	2	1,0	10	4,9	9	4,4
5 Yönetimsel görevler	11	5,4	8	3,9	15	7,3	15	7,3	19	9,3
6 Tarım, orman, çevre	1	,5	1	,5	1	,5	16	7,8	3	1,5
7 Yatırım, ekonomik i ler	5	2,4	5	2,4	9	4,4	17	8,3	14	6,8
8 Halkla temas	7	3,4	5	2,4	6	2,9	18	8,8	19	9,3
9 Kültür-Turizm	1	,5	0	0	1	,5	2	1,0	3	1,5
10 Sosyal Yardımlar, yoksullukla mücadele	22	10,7	24	11,7	31	15,1	31	15,1	36	17,6
11 Yolsuzlukla mücadele	1	,5	4	2,0	4	2,0	8	3,9	11	5,4
12 Vakıf, şirket/Proje, kaynak yaratma	3	1,5	3	1,5	4	2,0	12	5,9	20	9,8
13 Sivil Savunma, Afet i leri	0	0	0	0	0	0	1	,5	4	2,0
14 Spor	0	0	0	0	0	0	2	1,0	2	1,0
15 İnsan Hakları, n, n korunması,	1	,5	0	0	0	0	2	1,0	3	1,5
16 Tapu, nüfus vs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17 Sivil Toplum kuruluşları, ile i birli i	0	0	0	0	1	,5	0	0	8	3,9
18 Çocuklar, n, gençli in ve kadın, n, n korunması,	0	0	0	0	2	1,0	0	0	3	1,5
19 Medya li kileri	0	0	3	1,5	2	1,0	2	1,0	2	1,0
20 Siyasi li kiler	4	2,0	4	2,0	2	1,0	4	2,0	8	3,9
21 Kararlar, z	13	6,3	13	6,3	13	6,3	13	6,3	13	6,3
Toplam	205	100	205	100	205	100	205	100	205	100

Tablo 61'de buldukları, yörede mülki idare amirlerinin öncelikli olarak ilgilendikleri, zaman ay,rd,klar, be görevle ilgili da, l, m görülmektedir. Tabloda bulunan sonuçlara göre mülki idare amirlerinin en çok ilgilendikleri ve zaman ay,rd,klar, ilk görev asayi ve güvenliktir (%36,6). İkinci sırada e itim (%35,1), üçüncü sırada sa lık (%28,3), dördüncü sırada sosyal yardımlar ve yoksullukla mücadele (%15,1) ve be inci sırada ise, vakıf, şirket/proje, kaynak yaratma (%9,8) gelmektedir. Bunlardan başka yatırım ve ekonomik i ler, yerel yönetimler, yönetimsel görevler ve halkla temas di er öncelik verilen görevler arasındadır.

E itim yöneticileri bu bölümdeki sorulara verdikleri cevaplarda mülki idare amirlerinin birinci öncelikli görevi olarak e itimi belirtmişlerdir. Mülki idare amirlerinin ise, aynı konuda asayi ve güvenlik görevini birinci öncelik olarak belirttikleri saptanmıştır. Bu sonuçlara göre e itim yöneticileri ile mülki idare amirlerinin ilgili konuda görüş ayrılığı, ön plana çıkmaktadır. Mülki idare amirleri

aç,s,ndan durum de erlendirmesi yapıldı, ,nda, asayi ve güvenlik görevinin birinci öncelik olarak görülmesinde daha çok son yıllarda Do u ve Güneydo u Anadolu bölgelerinde yaşanan terör olaylar, ve bunun ülke geneline yansımaları, etkili oldu u söylenebilir. Çünkü benzer bir konuda Emre'nin 2002 yılında yaptığı çalışmada mülki idare amirleri birinci öncelikli görev olarak e itimi göstermişlerdir (Emre, 2002: 269).

Tablo 62: Mülki idare Amirlerinin Sahip Oldu u Dü ünülen Temel Nitelikler Paralelinde Olu turdukları, Liderlik ve Yönetim Tarzları, Görev Önceliklerinin Sıralanmasında Belirleyici Olma Durumuna İlişkin Mülki idare Amirlerinin Görüşlerinin Dağılımı,

Mülki idare amirlerinin sahip oldu u dü ünülen temel nitelikler paralelinde olu turdukları, liderlik ve yönetim tarzları, görev önceliklerinin sıralanmasında belirleyici olma durumu	f	%
Hiç belirleyici değil	1	0,5
Belirleyici değil	10	4,9
Kısmen belirleyicidir	63	30,7
Belirleyicidir	98	47,8
Tamamen belirleyicidir	33	16,1

Tablo 62'de mülki idare amirlerinin sahip oldu u dü ünülen temel nitelikler paralelinde olu turdukları, liderlik ve yönetim tarzları, görev önceliklerinin sıralanmasında belirleyici olma durumuna ilişkin mülki idare amirlerinin görüşlerinin dağılımı bulunmaktadır. Mülki idare amirlerinin liderlik ve yönetim tarzları, görev belirleyici oldu unu dü ünülen mülki idare amirlerinin oran, %47,8'dir. Tamamen belirleyici oldu unu dü ünülenlerin oran, ise %16,1'dir. Kısmen belirleyici oldu unu ifade edenler %30,7 iken, belirleyici değil ve hiç belirleyici değil diyenler toplam %5,4'tür.

Liderlik nitelikleri her zaman kişisel özelliklerle ilgili olmu tur. Bir bakımdan liderlik yeteneklerinin geliştirilmesi için kişisel özelliklerin buna uygun olması, hatta desteklemesi gerekmektedir. Bu açıdan dü ünüldü ü zaman sadece liderlik nitelikleri açısından de erlendirmek yerine kişisel özellikleri de içine katacak olursak, mülki idare amirlerinin sahip oldukları özelliklerin onların görev önceliklerinin belirlenmesinde etkili olması, doğ al karışılmalıdır. Örneğin, kişisel olarak okuma alışkanlığı, olan, e itime duyarlı ve gelişime odaklı bir mülki idare amiri, görev

önceliklerini belirlerken e itime a ,rl,k verecektir. Bu hem temel liderlik nitelikleriyle hem de ki isel özellikleriyle ilgili olan bir sonuçtur.

Tablo 63: Bugünkü Konumuyla Mülki İdare Amirlerinin E itim Hizmetlerine Yönelik Gayretleri, Gösterdiği İlgili, Ay,rd, , Zaman,n Yeterli Olma Durumuna İlişkin Mülki İdare Amirlerinin Görüşlerinin Da ,l,m,

Bugünkü konumuyla mülki idare amirlerinin e itim hizmetlerine yönelik gayretleri, gösterdiği ilgi, ay,rd, , zaman,n yeterli olma durumu	f	%
Hiç yeterli değil	2	1,0
Yeterli değil	35	17,1
Kısmen yeterli	82	40,0
Yeterli	70	34,1
Bütünüyle yeterli	16	7,8

Tablo 63'te mülki idare amirlerinin e itim hizmetlerine yönelik gayretleri ve ay,rd,klar, zaman,n yeterli olma durumuna ilişkin,mülki idare amirlerinin görüşlerinin da ,l,m, görülmektedir. Gayretlerinin yeterli olduğunu düşünen mülki idare amirlerinin oran, %41,9'dur. Kısmen yeterli bulanlar,n oran, ise %40'dır. Yeterli olmadığını, düşünen mülki idare amirlerinin toplam oran, ise %18,1 olarak ortaya çıkm, t,r.

Mülki idare amirlerinin verdikleri cevaplarda görev önceliklerine bakıld, ,nda e itim ikinci sırada gelmektedir. E itim yöneticilerine göre ise birinci sıradadır. Yukarıdaki tabloda ise mülki idare amirlerinin e itime ay,rd,klar, zaman konusunda veriler bulunmaktadır. Analiz sonuçlarından anlaşıld, , üzere mülki idare amirleri kendilerini e itime ay,rd,klar, zaman konusunda yaklaşık %40 oranında yeterli bulurken, %41,9 oranında ise kısmen yeterli bulmaktadır. Ara tırmaya katılan mülki idare amirlerinin %18,1'inin ise kendilerini e itime ay,rd,klar, zaman konusunda yetersiz bulmaları, önemli bir bulgudur. Çünkü, bu husus ayn, zamanda mülki idare amirlerinin daha az önemli işlere de zaman harcad,klar,n göstermektedir. Emre (2002) 1140 mülki idare amiriyle yaptığı, benzer bir çalış, mada, mülki idare amirlerinin zaman harcad,klar, görevleri öncelik sırasına göre evrak incelemesi ve imza, i sahipleriyle görüşme, resmi toplantılar, protokol, tefti ve denetim ve ki isel ziyaretler ekinde ortaya koymuştur. Buradan da anlaşıld, , üzere mülki idare amirlerinin çok önemli görevlerinin yan, sıra yapmak zorunda oldukları, veya kald,klar, farklı (gerekli veya gereksiz) işler de bulunmaktadır ve bu işler oldukça zaman alıcı, i lerdir.

Tablo 64: Mülki idare Amirlerinin E itim Hizmetlerine Yönelik Görevlerini Etkili ve Verimli Bir Biçimde Yerine Getirdi ine inanma Durumuna İlişkin Mülki idare Amirlerinin Görüşlerinin Dağılımı,

Mülki idare amirlerinin e itim hizmetlerine yönelik görevlerini etkili ve verimli bir biçimde yerine getirdi ine inanma durumu	f	%
Hiç inanmıyorum	3	1,5
İnanmıyorum	17	8,3
Kısmen inanıyorum	91	44,4
İnanıyorum	76	37,1
Tamamen inanıyorum	18	8,8

Tablo 64'de mülki idare amirlerinin e itim hizmetlerine yönelik görevlerini etkili ve verimli bir biçimde yerine getirdi ine inanma durumuna ilişkin bulgular yer almaktadır. E itim hizmetlerine yönelik görevlerini etkili ve verimli bir biçimde yerine getirdi ine inanmıyorum ve tamamen inanmıyorum diye cevap veren mülki idare amirlerinin oran, %45,9'dur. Kısmen inanmıyorum diyen mülki idare amirlerinin oran, ise %44,4'tür. İnanmıyorum ve hiç inanmıyorum ekinde görüş bildiren mülki idare amirlerinin oran, ise toplam %9,8'dir. Bu sonuçlardan anlaşılmaktadır ki, araştırmaya katılan mülki idare amirlerinin yaklaşık yarısı, e itim hizmetlerine yönelik görevlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirdiklerine kısmen inanmaktadır.

Tablo 65: Mülki dare Amirlerine Göre Mülki dare Amirlerinin Etkili ve Verimli Olmas,n, Engelleyen Etmenlerin Öncelik S,ras,

Mülki idare amirlerinin etkili ve verimli olmas,n, engelleyen etmenler		1.	2.	3.	4.	5.
		Öncelik	Öncelik	Öncelik	Öncelik	Öncelik
		f	f	f	f	f
1	Ki isel ilgisizli i	7	1	2	2	2
2	A ,r, merkezîyetçilik	2	3	0	2	0
3	Kaynak yetersizli i	3	2	0	0	3
4	Nitelikli personel yetersizli i	0	2	0	0	0
5	E güdümlü zay,fl, ,	0	3	2	3	2
6	Yetki yetersizli i	0	0	0	0	0
7	Mevzuat yetersizli i	0	0	2	0	1
8	Örgütsel yetersizlik	0	0	0	0	0
9	Bürokratik engeller	0	2	3	0	0
10	Medya bask,s,	0	0	2	1	0
11	Varolan yetkilerin kullan,lmamas,	1	1	1	0	0
12	Siyasi bask,lar	1	0	0	2	0
13	Denetim yetersizli i	1	1	0	0	2
14	Yerel Ko ullar	1	0	1	1	0
15	K,rtasiyecilik	0	0	0	2	0
16	Sorun tespitinde yetersizlik	1	1	3	2	1
17	leti imsizlik	2	3	1	3	6
18	Ç,kar kümeleri	0	0	0	0	0
19	Makam bask,s,	0	0	2	0	0
20	Takdir edilmeme	0	0	1	0	0
21	Planlama yetersizli i	1	2	0	2	3

Tablo 65de mülki idare amirlerinin etkili ve verimli olmas,n, engelleyen etmenlerle ilgili görü lerin da ,l,m, görülmektedir. Öncelik s,ras,na göre mülki idare amirlerinin etkili ve verimli çal, malar,n, engelleyen etmenlerin s,ras,yla ki isel ilgisizlik, ileti imsizlik, a ,r, merkezîyetçilik, kaynak yetersizli i, e güdümlü zay,fl, , oldu u görülmektedir. Bunlardan ba ka ilgili konuda mülki idare amirlerinin belirttikleri görü ler aras,nda bürokratik engeller, sorun tespitinde yetersizlik ve planlama yetersizli i de ön plana ç,kan görü ler aras,ndad,r.

Bir önceki soruda mülki idare amirlerinin e itim hizmetlerine yönelik görevlerini etkili ve verimli bir biçimde yerine getirdi ine inanmayan 20 mülki idare amirinin, bu dü üncelerinde u etmenler önemli olmu tur. Bunlar s,ras,yla ki isel ilgisizlik, a ,r, merkezîyetçilik, kaynak yetersizli i, e güdümlü zay,fl, , ve ileti imsizlik. Bunlar,n yan,nda bir çok mevzuat,n e itime ili kin görevleri ta rada mülki idare

amirlerine yüklemesine rağmen, ülke genelinde etkinliğe ilişkin verilerin çok iç içe, olmaması, mülki idare amirlerinin yüzde onunun, buna ilişkin sorumluluğun büyük ölçüde mülki idare amirlerine ait olduğunu düşünmesine sebep olabilir.

Tablo 66: Mülki idare Amirlerinde Tespit Edilen Temel Niteliklerin, Onların Etkin Hizmetlerine Yönelik Çabaları, Malardaki Katkı, İstek, Gayret ve Verimliliklerini Olumlu ya da Olumsuz Anlamda Etkileme Durumuna İlişkin Mülki idare Amirlerinin Görüşlerinin Dağılımı,

Mülki idare amirlerinde tespit edilen temel niteliklerin, onların etkin hizmetlerine yönelik çabaları, malardaki katkı, istek, gayret ve verimliliklerini olumlu ya da olumsuz anlamda etkileme durumu	f	%
Hiç etkilemiyor	1	0,5
Etkilemiyor	4	2,0
Kısmen etkiliyor	52	25,4
Etkiliyor	114	55,6
Tamamen etkiliyor	34	16,5

Tablo 66'da mülki idare amirlerinde tespit edilen temel niteliklerin, onların etkin hizmetlerine yönelik çabaları, malardaki katkı, istek, gayret ve verimliliklerini etkileme durumuna ilişkin mülki idare amirlerinin görüşlerinin dağılımı görülmektedir. Dikkat edildiğinde temel niteliklerin, etkin hizmetlerine yönelik çabaları, malardaki katkı, istek, gayret ve verimliliklerini etkilemiyor ve kısmen etkiliyor diyerek etkilediğini düşünen mülki idare amirlerinin oranının toplam %72,1 olduğunu görülmektedir. Bununla birlikte kısmen etkilediğini düşünen mülki idare amirlerinin oranı ise %25,4'tür. Etkilemiyor ve hiç etkilemiyor şeklinde görüş bildiren mülki idare amirlerinin oranı ise %2,5'tir.

Tablo 67: Mülki idare Amirlerine Göre Mülki idare Amirlerinin Etkin Hizmetlerine Yönelik Gayretleri ve Gösterdikleri İlginin Günümüz Koşullarında Etkili Olduğu Etmenlerin Öncelik Sırasına Göre Dağılımı,

Mülki idare amirlerinin etkin hizmetlerine yönelik gayretleri ve gösterdikleri ilginin günümüz koşullarında etkili olduğu etmenler	1. Öncelik		2. Öncelik		3. Öncelik	
	f	%	f	%	f	%
1 Kişisel ilgi	68	33,2	20	9,8	26	12,6
2 Mevzuattan kaynaklanan zorunluluk	13	6,3	14	6,8	17	8,3
3 Devlet politikası,	20	9,8	25	12,2	24	11,7
4 Hükümet politikası,	8	3,9	30	14,6	19	9,3
5 Etkin hizmetlerinin tarihi önemi ve ayrıntı,	49	23,9	37	18,0	25	12,2
6 Yerel ihtiyaçlar	16	7,8	30	14,6	34	16,6
7 Kamuoyu baskısı,	1	,5	3	1,5	12	5,9
8 Sürekli değişim ve gelişim gerekliliği	12	5,9	20	9,8	21	10,2
9 Etkin camiasının istekleri ve baskısı,	1	,5	8	3,9	9	4,4
10 Kararsız	17	8,3	18	8,8	18	8,8
11 Toplam	205	100	205	100	205	100

Tablo 67'de mülki idare amirlerinin e itim hizmetlerine yönelik gayretleri ve gösterdikleri ilginin etkili oldu u etmenlerin öncelik sırasına göre da ,l,m, görülmektedir. Analizden elde edilen bulgulara göre mülki idare amirlerinin e itim hizmetlerine yönelik gayretlerinin etkili etmenlerin ba ,nda ki isel ilgi gelmektedir (%33,2). Daha sonra e itim hizmetlerinin tarihi önemi ve a ,rl, , (%23,9) ve yerel ihtiyaçlar (%16,6) sırasıyla önemli görülen etmenlerdir. Bunlardan ba ka devlet politikas,, sürekli de i im ve geli im gereklili i ve mevzuattan kaynaklanan zorunluluk önemli görülen etmenler aras,ndadır.

Tablo 68: E itime ili kin Sorunlar,n iletilmesi ve Bunlar,n Çözümlemesi Sürecinde, Mülki dare Amirlerine Rahatça Ula abilmesi ve Olmas, Gereken Nuktada ve Ölçüde Sonuç Alabilmesi Durumuna ili kin Mülki dare Amirlerinin Görü lerinin Da ,l,m,

E itime ili kin sorunlar,n iletilmesi ve bunlar,n çözümlemesi sürecinde, çal, anlar,n mülki idare amirlerine rahatça ula abilmesi ve olmas, gereken noktada ve ölçüde sonuç alabilmesi durumu	f	%
Hiç söyleyemem	2	1,0
Söyleyemem	8	3,9
Kısmen söyleyebilirim	64	31,2
Söyleyebilirim	93	45,4
Tamamen söyleyebilirim	38	18,5

Tablo 68'de e itime ili kin sorunlar,n iletilmesi ve bunlar,n çözümlemesi sürecinde, mülki idare amirlerine rahatça ula abilmesi ve olmas, gereken noktada ve ölçüde sonuç alabilmesi durumuna ili kin mülki idare amirlerinin görü lerinin da ,l,m, görülmektedir. Mülki idare amirlerine ilgili konularda rahatça ula ,labildi ini ösöyleyebilirimö ve ötamamen söyleyebilirimö diyerek, ifade eden mülki idare amirlerinin oran, toplam %63,9'dur. Kısmen ula ,labildi ini dü ünenlerin oran, ise %31,2 olarak ortaya ç,km, t,r. O halde mülki idare amirlerine göre, çal, anlar,n özellikle e itime ili kin sorunlar,n iletilmesi ve çözümlenmesi için mülki idare amirlerine ula malar, ço unlukla mümkün olmaktadır, denilebilir. E itim yöneticilerinde ise %10'duk bir dilimin mülki idare amirlerine ula mada zorluk ya ad, ,n, söyledikleri dikkate al,nd, ,nda, bu konuda e itim yöneticileri ve mülki idare amirleri aras,nda fazla olmamakla birlikte bir görü farkl,l, , oldu unu söylemek mümkündür. Buradaki farkl,l, ,n, e itim yöneticilerinin beklentilerinden ve mülki idare amirlerinin i yo unlu undan kaynakland, , söylenebilir.

Tablo 69: Mülki idare Amirlerinin Görev Yörelisinde E itime Yönelik Hizmetlerin Hangi Birim Taraf,ndan Yerine Getirilmesi Daha Uygun Dur (Daha Hızlı, Daha Verimli ve Daha Etkin Sonuçlar Doğurur) Sorusuna Mülki idare Amirlerinin Verdikleri Cevapların Dağılımı,

E itime yönelik hizmetleri yerine getirmesi gereken kurum	f	%
Merkez Teşkilat, (Milli Eğitim Bakanlığı, ...)	78	38,0
1 Özel idaresi	78	38,0
Özel Sektör	25	12,2
Belediye	17	8,3
Vakıflar-Dernekler	5	2,5
Sivil Toplum Kuruluşları,	2	1,0

Tablo 69'da mülki idare amirlerine göre e itime yönelik hizmetleri yerine getirmesi gereken kurumlarla ilgili dağılım görülmektedir. Mülki idare amirlerinin %38'i e itime yönelik hizmetlerin Milli Eğitim Bakanlığı, tarafından yürütülmesi gerektiğini düşünmektedir. Daha sonra il özel idaresi tarafından yürütülmesi gerektiğini düşünenler (%38,0), özel sektör tarafından yürütülmesi gerektiğini düşünenler (%12,2), belediye tarafından yürütülmesi gerektiğini düşünenler (%8,3), vakıflar ve dernekler tarafından yürütülmesi gerektiğini düşünenler (%2,5) ve sivil toplum kuruluşları, tarafından yürütülmesi gerektiğini düşünenler (%1,0) gelmektedir.

Mülki idare amirlerinin e itime yönelik hizmetlerin yürütülmesiyle ilgili belirttikleri görüşlere göre oluşan sıralamada merkez teşkilat, ve il özel idaresinin ilk sıradadır. Çıktılar, gayet normaldir. Zaten imdiye kadar e itime ilişkin hizmetler ve yatırımlar bu iki kurum tarafından yürütülmüştür ve mülki idare amirleri böyle bir sıralamaya ve ön kabule sahiptir. Bununla birlikte, son yıllarda belediyelerin politik beklentilerle de olsa okullara yönelik gösterdiği ilgi ve kaynak aktarım, belediyelere de bu hizmetin atfedilmesi beklentilerini güçlendirmektedir.

4.4. Mülki idare Amirlerinin Sahip Oldukları Liderlik Nitelikleri Ve Bu Niteliklerin Onların Eğitim Hizmetlerine Yaklaşım, Etkileme Durumuna İlişkin Niteliksel Bir Araştırma

Bu bölümde araştırmaya katılan mülki idare amirleri ve eğitim yöneticilerinin açık uçlu sorulara verdikleri cevapların dağılımları, bulunmaktadır. Bu dağılım verilirken, araştırma basamakları, takip edilmiştir. İlk olarak görüşme formları, tek

tek okunarak kayıtları, daha sonra bu kayıtlar tek tek incelenerek soruların her biri için çetele tutulmuştur. Bu çetelede sorulara göre ortaya çıkan görüşlerin önem sırasına göre sıralanmıştır. Görülen sorulardan elde edilen verilerle ilgili bulgular tablolarda, ancak de, bu sıralama dikkate alınmış ve aynı şekilde tablolarda, Dolayısıyla niteliksel araştırmaya ilişkin bulguların verildiği devam eden bölümlerdeki tablolarda bulunan görüşlerin önem sırasına göre dizilmiştir. Tablolar yorumlanırken de, bu sıralama dikkate alınmıştır.

Tablo 70: Mülki İdare Amirlerine Göre Mülki İdare Amirlerinin Sahip Oldukları Liderlik Özellikleri

Sıra	Mülki İdare Amirlerinin Görüşleri	
1	İletimi güçlü	13 Hesap verebilir
2	Yenilikçi	14 İzin takipçisi
3	Ekip çalışması yapabilen	15 Rehberlik yönü kuvvetli
4	Kendini geliştiren	16 Vatan sevgisi
5	Devletçi	17 Empati yönü kuvvetli
6	Kaynaştırıcı	18 Güven verici
7	Birleştirici	19 Çözüm üretici
8	Muhafazakar	20 Dürüst
9	Halka açık	21 Fedakar
10	Örnek	22 Dönüşümcü
11	Paylaşıcı	23 Toplumun önünde yer alabilen
12	Çağırıcı, takip eden	24 Otoriter

Tablo 70'de görüldüğü gibi mülki idare amirleri sahip oldukları liderlik nitelikleri arasında 24 özellik belirtmişlerdir. Eski zaman yöneticilerinin ilgili soruya verdikleri cevaplarla karşılaştırıldığında anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir. Mülki idare amirlerinin kendilerini temel liderlik niteliklerine sahip oldukları, düştükleri anlamda, Anket sonuçlarıyla karşılaştırıldığında, zaman da sonuçların örtüşmesi görülmektedir.

Tablo 71: E itim Yöneticilerine Göre Mülki dare Amirlerinin Sahip Olduklar, Liderlik Özellikleri

S,ra	E itim Yöneticilerinin Görü leri						
1	Il,ml,	14	Sayg,l,	27	Yenilik arayan	40	Risk alabilen
2	Ho görülü	15	Örnek ki i	28	Payla ,mc,	41	Dürüst
3	Güven verici	16	Karar verebilen	29	ini bilen	42	Çözüm üreten
4	Disiplinli	17	Sorunlara duyarlı,	30	Misyon sahibi	43	Zeki
5	Vizyon sahibi	18	Rehber	31	Adil	44	Yap,c,
6	Bilgili	19	Otoriter	32	Te vik edici	45	Geli ime aç,k
7	Pratik de il	20	Mücadeleci	33	Ekip ruhu olan	46	leti imi iyi
8	Statükocu	21	Giri imci	34	yi bir dinleyici	47	Okuyan
9	Kuralc,	22	Güvenilir	35	Ba ar,y, kutlayan	48	Motive edici
10	Çal, kan	23	stikrarlı,	36	Kararlı,	49	Sorumluluk alan
11	Sosyal	24	Yard,m sever	37	Mevzuata hakim	50	E itime destek
12	Tecrübeli	25	Gelenekçi	38	Despot	51	Ezici
13	Esnek	26	Verimli	39	Sorgulay,c,	52	İkeli

E itim yöneticilerinin mülki idare amirlerinin sahip olduklar, liderlik özellikleriyle ilgili görüşleri tablo 71'de görülmektedir. Mülki idare amirlerinin sahip olduklar, özellikler arasında ço unlukla olumlu özelliklerin belirtildi i, olumsuz olan birkaç özelli in östatükocu ve ödespotö ekinde oldu u anlaşılmaktadır. Çal, lan yerde mülki idare amirlerinin liderlik nitelikleri ve genel anlamda donanım olarak ta rada çal, an di er yöneticilerle kıyasland, , zaman, oldukça yeterli olmalar, e itim yöneticilerinin görüşlerinde etkili olmu olabilir.

Tablo 72: Mülki dare Amirlerinin Özelliklerinin Görevlerini Yaparken Yeterli Olma Durumu

S,ra	Mülki dare Amirleri	E itim Yöneticileri
1	Yetkilerini kullanam,yorlar	nsanlarla kayna mal,
2	Parasal aç,dan güçlendirilmeli	yo unlu u fazla
3	Toplumun gerisinde kal,yor	Geli ime aç,k olmalı,
4	Hukuk sistemi zayıf	Yetki payla ,m, yapabilmeli
5	Bütçelerinin olmas, gerekiyor	Vatanda ,n dertlerini dinlemeli
6		Ça a göre hareket etmeli
7		leri görüşlü olmalı,
8		Vizyon ve misyon sahibi olmalı,

Mülki idare amirlerinin sahip olduklar, özelliklerin yeterli olma durumuyla ilgili tablo 72'deki sonuçlara bakıld, , zaman hem mülki idare amirlerinin hem de e itim yöneticilerinin, öyeterli de ilö ekinde görüş bildirdikleri ve bunlar, da farklı sebeplerle açıklad,klar, görülmektedir. Mülki idare amirlerinin görüşlerinin siyasi gelişmeler

do rultusunda veya kamu yönetimindeki yeniden yapılanma çal, malar, sonucunda özellikle valilerin görev ve sorumlulukları, fiiliyatta yerine getirememelerinden etkilendi i dü ünülebilir. Mülki idare amirlerinin görüşleri arasında ötoplumun gerisinde kalmaları, ö, öparasal açıdan güçlendirilmeli, ö hukuk sistemi zayıf ve öbütçelerinin olmaması, ö gibi görüşlerin ortaya çık, , görülmektedir. Bütün bu görüşlerde yukarıda açıklanan sebepler etkili olmu olabilir, ancak farklı sebeplerin olması da muhtemeldir.

E itim yöneticilerinin görüşlerinde öinsanlarla kayna mal, ö, övatanda ,n dertlerini dinlemeli ö gibi vurgulamalar ortaya çıkmaktadır. Normalde mülki idare amirlerinin belli bir program dahilinde halkla ve insanlarla birlikte oldukları ve vatandaşları dinledikleri bilinmektedir. Ancak, büyük kentler söz konusu olduğunda bu ilikilerin beklenen düzeyde olmadığı, , söylenebilir.

E itim yöneticilerinin görüşleri arasında öi yo unlu u fazla, ögeli ime açıkl olmalı, ö, öyetki paylaşımı, yapabilmeli, ö, öça a göre hareket etmeli, ö, öileri görüşlü olmalı, ö ve övizyon ve misyon sahibi olmalı, ö gibi görüşler bulunmaktadır.

E itim yöneticilerinin görüşleri arasında önemli bir bulgu; mülki idare amirlerinin liderlik özellikleri öyetseydi e itim daha iyi noktada olurdu ö ekinde olardı. E itim yöneticileri, e itim ilikilerinin yürütümünde odak noktası ve tek sorumlu olarak mülki idare amirlerini görmü olmalı, lar ki, ya anan olumsuzlukları, onları bireysel yönetim tarzına ba lı olarak yorumlamaktadırlar.

Tablo 73: Mülki idare Amirlerinin Sergiledikleri Performans

Sıra	Mülki idare Amirleri	E itim Yöneticileri
1	Yetkilerini kullanamıyor	yo unlu u fazla
2	Siyasi bak, açıkl, etkiliyor	Mülki idare amirleri sık de iiyor
3	Geçmişte aldığı, e itim olumlu etkiliyor	Sadece tören ve imzalarda görüyoruz
4	Yeterli	E itime karşı duyarlı,
5		Yeterli
6		E itime daha fazla zaman ayırılm,

Tablo 73'te mülki idare amirleri ve e itim yöneticilerinin mülki idare amirlerinin sergiledikleri performansla ilgili görüşleri bulunmaktadır. Mülki idare amirlerinin ilgili konuda öyetkilerini kullanamıyorlar, ö siyasi bak, açıkl, etkili oluyor ve ögeçmişte aldığı, , e itim olumlu etkiliyor ö ekinde görüşler ortaya çıkm, t.r. Mülki idare amirleri geçmişte aldıkları, e itimin olumlu etkilerinin olduğunu dü ünmektedirler.

Bu dü ünceden hareketle ilgili kurumlarda bugünkü e itim kalitesi ile geçmi y,llardaki e itim kalitesi aras,nda bir farklı,k oldu u yorumu yap,labilir.

E itim yöneticilerinin görü lerinin ise öi yo unlu u fazlaö, ömülki idare amirleri s,k de iiyor (bu yüzden performanslar,n, anlayam,yoruz)ö, sadece tören ve imzalarda görüyoruzö, öe itime kar , duyarlıö, öyeterliö ve öe itime daha fazla zaman ay,rnalö eklinde oldu u görülmektedir. E itim yöneticilerinin mülki idare amirlerinin i yo unlu unun fazla oldu unu dü ünmesinde, mülki idare amirlerinin e itim i leriyle ilgili beklentileri yerine getirememesi veya geç getirmesi sebep olmu olabilir. Bunun yan,nda mülki idare amirlerinin s,k de iiyor olmas, ise mülki idare amirlerinden çok ç i ler i Bakanl, ,n,n personel politikas, ile alakal, bir durumdur.

Tablo 74: Mülki dare Amirlerinin Öncelikli Olarak İlgilendikleri Görevler

S,ra	Mülki dare Amirleri	E itim Yöneticileri
1	E itim	Protokol i leri
2	Kültür	mza i leri
3	Sa l,k	E itim
4	Do u ve Güneydo uøda asayi	Sa l,k
5	Köye yönelik hizmetler	Asayi
6	Ekonomik i ler	Tar,m
7	Sosyal yard,mlla ma	Kalk,nma
8	Ye il kart	Yat,r,m
9	Yöreye göre de i ir	Sosyal yard,mlla ma
10		Ula ,m
11		Yerel kalk,nma
12		Turizm

Tablo 74øde mülki idare amirleri ve e itim yöneticilerinin görü me formundaki mülki idare amirlerinin bulduklar, bölgede öncelik verdikleri görevlerle ilgili görü leri bulunmaktad,r. ki grubun da belirttikleri görü ler aras,nda benzerlik olmas,na ra men, e itim yöneticilerinin protokol ve imza i lerini ön plana ç,karmalar,, mülki idare amirlerinin e itimle ilgili i leri ikinci plana att,klar, gibi bir dü ünçeye sahip olduklar,n, göstermektedir. Ayr,ca her iki grupta da e itim, sa l,k, kültür, asayi ve sosyal yard,mlla ma ile ilgili görevlerin belirtildi i görülmektedir. E itim yöneticilerinin mülki idare amirlerinden farklı olarak tar,m, kalk,nma, yat,r,m, ula ,m gibi görevleri belirttikleri, mülki idare amirlerinin ise farklı olarak kültür, köye yönelik hizmetler ve ye il kart ile ilgili görevleri öncelikli görevler aras,nda sayd,klar, görülmektedir.

Tablo 75: E itime ili kin Sorunlar,n iletilmesi ve Bunlar,n Çözümlemesi Sürecinde Mülki dare Amirlerine Ula ,labilme Durumu

S,ra	Mülki dare Amirleri	E itim Yöneticileri
1	Ula ,l,yor ancak sorunlara çözüm bulunam,yor	Çok rahat ula ,l,yor
2	Gereksiz isteklere çözüm bulam,yor	Parasal konular zor çözülüyor
3	Rutin toplant,lar ileti imi kolayla t,r,yor	Milli e itimde çözemedi imiz sorunlar, mülki amirle çözüyoruz
4	Özellikle milli e itim çal, anlar, kolay ula ,yor	Ula ,lamad, ,nda siyasi kanallar etkili oluyor
5		Sorunlar çözülüyor
6		K,smen ula ,lmakta
7		Ula ,l,yor, çözüm zor oluyor
8		Ula ,l,yor, çözüm al,n,yor
9		E itim konusundaki tüm sorunlarda yard,mc, oluyorlar
10		Kendisine yak,n olanlar daha kolay ula ,yor
11		E itim yöneticileri her zaman ula abilir

E itime ili kin sorunlar,n iletilmesi ve bunlar,n çözülmesi sürecinde mülki idare amirlerine ula ,lma durumuna ili kin mülki idare amirleri ve e itim yöneticilerinin görüşleri Tablo 75'de görülmektedir. Buna göre mülki idare amirlerinin görüşleri öula ,l,yor ancak sorunlara çözüm bulunam,yorö, ögereksiz isteklere çözüm bulam,yorö, örutin toplant,lar ileti imi kolayla t,r,yorö ve öözellikle milli e itim çal, anlar, kolay ula ,yorö eklindedir.

E itim yöneticilerinin görüşleri ise öçok rahat ula ,l,yorö, öparasal konular zor çözülüyorö, ömilli e itimde çözemedi imiz sorunlar, mülki amirle çözüyoruzö, öula ,lamad, ,nda siyasi kanallar etkili oluyorö, ösorunlar çözülüyorö, ök,smen ula ,lmaktaö, öula ,l,yor, çözüm zor bulunuyorö, öula ,l,yor, çözüm al,n,yorö, öe itim konusundaki tüm sorunlarda yard,mc, oluyorlarö, ökendisine yak,n olanlar daha kolay ula ,yorlarö ve öe itim yöneticileri her zaman ula abilirö eklindedir.

Tablo 76: E itime ili kin Hizmetlerin Hangi Birim Taraf,ndan Yerine Getirilmesi Gerekti ine ili kin Görü ler

S,ra	Mülki dare Amirleri	E itim Yöneticileri
1	Özel sektör	Milli E itim Bakanl, , ve valilikler
2	Devlet belirlemeli belediye ve özel idareler yürütmeli	Okul-veli-milli e itim müdürlü ü ve valilik
3	Müfredat d, ,nda yerelle meli	Özelle meli
4	Özel idareler yürütmeli	Merkezi yönetim taraf,ndan
5	Yard,mc, hizmetler özelle meli	Özel idare milli e itime katk, sa lamal,
6	Devletin ana görevidir	Yerelle meli
7	Sivil toplum ve özel idareler yapar	Özel idare yürütebilir
8		Müfredat haricinde belediye ve özel idareye b,rak,lmal,

Tablo 76da mülki idare amirleri ve e itim yöneticilerinin e itime ili kin görevlerin hangi birim taraf,ndan yerine getirilmesini istediklerine ili kin görü leri bulunmaktadır. Tabloda görüldü ü gibi mülki idare amirleri bu konuda özöl sektörö, ödevlet belirlemeli, belediye ve özel idareler yürütmeliö, ömüfredat d, ,nda yerelle meliö, öözel idareler yürütmeliö, öyard,mc, hizmetler özelle meliö, ödevletin ana görevidirö ve ösivil toplum ve özel idareler yürütmeliö ekinde görü ler ileri sürerken e itim yöneticileri; öMilli E itim Bakanl, , ve valiliklerö, öokul-veli-milli e itim müdürlü ü ve valilikö, öözelle meliö, ömerkezi yönetim taraf,ndan yürütülmeliö, öözel idare milli e itime katk, sa lamal,ö, öyerelle meliö, öözel idare yürütebilirö ve ömüfredat haricinde belediye ve özel idareye b,rak,lmal,ö grü lerini ileri sürmü lerdir.

Tablo 77: Mülki dare Amirlerinin Sahip Olduklar, Liderlik Davran, lar,n,n E itim Hizmetlerini Etkileme Durumu

S,ra	Mülki dare Amirleri	E itim Yöneticileri
1	Mülki idare amirinin önceli i ne ise bulundu u yerdeki yans,mas, da öyledir	Olumlu yakla ,rlarsa ba ar, elde edilir
2	Söylenebilir	Te vik eder
3	Liderlik tavr, çok önemli	Bazen etkiler
4	Denetim için önemli	Do rudan etkilidir
5	htiyaçlar,n kar ,lanmas, için önemli	Yön verir
6	Hay,rseverlerin yard,mlar,n, yönlendirmek için önemli	Performans, vizyon ve misyon sa layabilir

Tablo 77'de mülki idare amirlerinin sahip oldukları liderlik davranışları, eğitim hizmetlerini etkileme durumuna ilişkin mülki idare amirleri ve eğitim yöneticilerinin görüşleri bulunmaktadır. Mülki idare amirleri ilgili konuda eğitim idare amirinin önceliği neyse bulunduğu yerdeki yansımada öyledir, ösöylenebilir, liderlik tarzı çok önemli, yönetim için önemli, ihtiyaçları karşılanması için önemli ve hayatiyetlerinin yordamları, yönlendirmek için önemli diye düşünürken, eğitim yöneticileri olumlu yaklaşımlarsa başarı elde edilir, etkiler, bazen etkiler, doğrudan etkiler, yön verir ve performans, vizyon ve misyon sağlayabilir olarak düşünmektedirler.

Niteliksel araştırmadan elde edilen bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, önceki bölümlerde elde edilen bulgularla büyük oranda örtüşmektedir. Özellikle mülki idare amirlerinin liderlik davranışları ve performansları gibi konularda benzer sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Sonuçları bu şekilde olması, anket yoluyla elde edilen bulguların geçerliliğini teyit ederken, aynı zamanda anketlere bildiren mülki idare amirleri ve eğitim yöneticilerinin düşüncelerini ortaya koyarken ciddi oldukları da göstermektedir. Bununla birlikte, yapılandırılmış görüşme soruları ile yapılan nitel araştırma sayesinde, ankette kullanılmayan ve incelenemeyen konulara değinilmemiş ve ilgili konularda katılımcılar daha derinlemesine düşünceleri tespit edilmiştir.

Ayrıca, nitel araştırma ve nicel araştırma arasında çok olmasa da farklı olan sonuçlar da ortaya çıkmaktadır. Burada ise, yüzyüze yapılan görüşmelerde görüşme ortamının verdiği güven ve soruların daha anlaşılır hale getirilmesi sayesinde, katılımcılar belirttikleri görüşlerde bir takım farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Özellikle eğitim yöneticilerinin mülki idare amirleri hakkında belirttikleri görüşler, görüşmecinin olumlu ve samimi ortam sayesinde oldukça farklılaşmıştır.

BE NC BÖLÜM

SONUÇLAR VE ÖNER LER

5.1. Sonuçlar

1. Ara tırmaya katılan mülki idare amirleri ve e itim yöneticileri, mülki idare amirlerinin vizyon sahibi oldu u görüşüne katılmaktadırlar. Her iki grupta da Do u Anadolu ve Karadeniz Bölgelerinde görev yapanlar ilgili görüşü daha çok benimsemektedir.
2. Ara tırmaya katılan mülki idare amirleri ve e itim yöneticileri, mülki idare amirlerinin tutkulu ve fedakar oldu u görüşüne katılmaktadırlar. Do u Anadolu ve Karadeniz bölgelerinde görev yapan e itim yöneticileri ilgili görüşü daha çok benimsemektedir.
3. Ara tırmaya katılan mülki idare amirleri ve e itim yöneticileri, mülki idare amirlerinin inançlı, kararlı ve tutarlı oldu u görüşüne katılmaktadırlar ancak e itim yöneticileri ilgili konuda mülki idare amirlerini daha başarılı bulmaktadırlar ve görüşleri arasında mesleki kıdem ve görev yapılan bölgede ikenine göre farklılık vardır.
4. Ara tırmaya katılan mülki idare amirleri ve e itim yöneticileri, mülki idare amirlerinin örnek teşkil eden bir kişi oldu u görüşüne ökatılıyorum derecesinde görüş bildirmişlerdir. Ancak her iki grupta da Karadeniz ve Do u Anadolu bölgelerinde görev yapanlar, ilgili görüşü diğer bölgelerde görev yapanlara oranla daha yüksek oranda benimsemişlerdir.
5. Ara tırmaya katılan mülki idare amirleri ve e itim yöneticileri, mülki idare amirlerinin astlarına güvendikleri fikrini ökatılıyorum derecesinde benimsemişlerdir, ancak e itim yöneticileri ilgili konuda mülki idare amirlerini

daha yeterli bulmaktadırlar. Ayrıca Doğu ve Karadeniz bölgelerinde görev yapan eğitim yöneticileri mülki idare amirlerinin astlarına güvendiğine daha çok inanmaktadırlar. Vali yardımcılar, ise mülki idare amirlerinin astlarına güvendikleri görüşüne valiler ve kaymakamlardan daha az inanmaktadırlar.

6. Araştırmaya katılan mülki idare amirleri güvenilir bir amir oldukları, görüşünü ökat, yorum derecesinde benimserken, eğitim yöneticileri otamamen kat, yorum derecesinde benimsemelidir. Ayrıca eğitim yöneticilerinin görev yaptıkları, bölgede ikenine göre Doğu Anadolu ve Karadeniz Bölgelerinin lehine farklılık vardır.
7. Araştırmaya katılan mülki idare amirleri ve eğitim yöneticileri, mülki idare amirlerinin çalışmaları, motive ettikleri ve ilham verdikleri görüşünü ökat, yorum derecesinde kabul etmişlerdir. Eğitim yöneticilerinin ilgili maddede mesleki kıdem ve görev yaptıkları, bölgede ikenine göre görüşleri arasında farklılık bulunurken, mülki idare amirlerinin yalnızca görev yaptıkları, bölgede ikenine göre görüşleri arasında farklılık ortaya çıkmıştır.
8. Araştırmaya katılan mülki idare amirleri ve eğitim yöneticileri, mülki idare amirlerinin gelişim odaklı oldukları, görüşüne ökat, yorum derecesinde görüş bildirmişlerdir. Mülki idare amirleri arasında kaymakamlar, mülki idare amirlerinin gelişim odaklı olduğuna vali yardımcılardan daha fazla inandıkları, eğitim yöneticileri arasında Doğu Anadolu ve Karadeniz bölgelerinde görev yapanlar mülki idare amirlerinin gelişim odaklı oldukları, görüşüne daha fazla inanmakta, ilköğretim okulu müdürleri ise daha az inanmaktadırlar.
9. Araştırmaya katılan mülki idare amirleri adalet duygusuna sahip oldukları, görüşüne ökat, yorum derecesinde görüş bildirirken, eğitim yöneticileri otamamen kat, yorum derecesinde görüş bildirmişlerdir. Ayrıca vali yardımcılar, mülki idare amirlerinin adalet duygusuna sahip oldukları, görüşüne valiler ve kaymakamlardan daha az inanmaktadırlar. Eğitim yöneticilerinde ise Doğu Anadolu ve Karadeniz bölgelerinde görev yapanlar mülki idare amirlerinin adalet duygusuna sahip olduklarına daha fazla inanmaktadırlar.

10. Ara tırmaya katılan mülki idare amirleri mütevazi olduklar, görü üne ökat,ı,yorumö derecesinde görü bildirirken, e itim yöneticileri ötamamen kat,ı,yorumö derecesinde görü bildirmilerdir. E itim yöneticilerinin görü leri aras,nda görev yap,ılan bölge de i kenine göre anlaml, farklı,k bulunmaktadır.
11. Ara tırmaya katılan mülki idare amirleri ve e itim yöneticileri, mülki idare amirlerinin iyi bir dinleyici oldu u ve çevresiyle ileti iminin iyi oldu u görü üne ökat,ı,yorumö derecesinde görü bildirmilerdir. E itim yöneticileri aras,nda Do u Anadolu ve Karadeniz bölgelerinde görev yapanlar ilgili görü ü daha çok benimsemektedirler.
12. Ara tırmaya katılan mülki idare amirleri insanlara ve olaylara kar , duyarlı, olduklar, görü ünü ökat,ı,yorumö derecesinde benimsemi lerdir, ancak vali yard,mc,lar,, vali ve kaymakamlardan daha dü ük düzeyde kat,ı,m göstermi lerdir. E itim yöneticileri ise mülki idare amirlerinin insanlara ve olaylara kar , duyarlı, olduklar, görü üne ötamamen kat,ı,yorumö derecesinde görü bildirmilerdir. E itim yöneticilerinin görü leri aras,nda ise görev yapt,klar, bölge de i kenine göre Do u Anadolu ve Karadeniz bölgelerinin lehine farklı,k bulunmaktadır.
13. Ara tırmaya katılan mülki idare amirleri ve e itim yöneticileri, mülki idare amirlerinin yenilikçi olduklar, görü üne ökat,ı,yorumö derecesinde görü bildirmilerdir. E itim yöneticileri aras,nda orta ö retim kurum müdürleri di er gruplardan daha yüksek oranda ilgili görü ü benimsemi lerdir.
14. Ara tırmaya katılan mülki idare amirleri ve e itim yöneticileri, mülki idare amirlerinin hızlı, ve etkin karar verdikleri görü üne ökat,ı,yorumö derecesinde görü bildirmilerdir.
15. Ara tırmaya katılan mülki idare amirleri ve e itim yöneticileri, mülki idare amirlerinin yerine göre esnek olabildikleri görü üne ökat,ı,yorumö derecesinde

görü bildirmilerdir. ki grupta da görev yapan bölge de ikenine göre görü ler arasında farklılık bulunmaktadır.

16. Ara tirmaya katılan mülki idare amirleri ve e itim yöneticileri, mülki idare amirlerinin zaman, etkin kullandıkları, görü üne katılmaktadırlar.
17. Ara tirmaya katılan mülki idare amirleri ve e itim yöneticileri, mülki idare amirlerinin ekip ruhuyla çalış tıkları, görü üne katılmaktadırlar. Ancak Do u Anadolu ve Karadeniz bölgelerinde görev yapan e itim yöneticileri mülki idare amirlerinin ekip ruhuyla çalış tıkları,na daha fazla inanmaktadırlar
18. Ara tirmaya katılan mülki idare amirleri bilgi sahibi oldukları,na ökat,lıyorumö derecesinde görü bildirirken e itim yöneticileri mülki idare amirlerinin bilgi sahibi oldu u görü üne ötamamen kat,lıyorumö derecesinde görü bildirmilerdir.
19. Ara tirmaya katılan mülki idare amirleri ve e itim yöneticileri, mülki idare amirlerini yerel kaynak yaratma, girişimcilik, proje üretme ve uygulama, kalkınmaya katkı, katkı, konularında yeterli bulmaktadırlar. Ancak vali yardımcılar, mülki idare amirlerini ilgili konuda daha az başvur,lı bulmaktadırlar.
20. Ara tirmaya katılan mülki idare amirleri ve e itim yöneticileri, mülki idare amirlerini denetimde, sorun çözmede, karar vermede, önderlikte, ekip ruhu yaratmada, e güdüm ve uyum sağlamada başvur,lı bulmaktadırlar. Ancak vali yardımcılar,nn görü leri ilgili konuda daha düşük bulunmu tur.
21. Ara tirmaya katılan mülki idare amirleri ve e itim yöneticileri, mülki idare amirlerini vatandaş memnuniyeti ve insan ilişkilerindeki başvur,s, konularında başvur,lı bulmaktadırlar. Vali yardımcılar, bu konuda da mülki idare amirlerini daha az başvur,lı bulmaktadırlar.
22. Ara tirmaya katılan mülki idare amirleri ve e itim yöneticileri, mülki idare amirlerini ekonomik gücü artır,c, ve istihdam yarat,c, çalış malar, konusunda

ba ar,l, bulmaktad,rlar. Vali yard,mc,lar,n,n mülki idare amirlerini bu konuda da di er guruplara göre daha az ba ar,l, bulduklar, ortaya ç,km, t,r.

23. Ara t,rmaya kat,lan mülki idare amirleri devlet örgütlenmesinde ve devlet içindeki ili kiler bütününe dengelemede, ba ka bir deyi le hükümet etme sürecinde mülki idare amirlerini ba ar,l, bulurken, e itim yöneticileri ilgili konuda mülki idare amirlerini daha ba ar,l, bulmaktad,rlar.
24. Ara t,rmaya kat,lan mülki idare amirleri ve e itim yöneticileri, mülki idare amirlerini devlet-vatanda i birli i ile okul yap,lmas,na sa lad, , katkı, bak,m,ndan ba ar,l, bulmaktad,rlar.
25. Ara t,rmaya kat,lan mülki idare amirleri ba ta k,z çocuklar, olmak üzere ça nüfusundaki çocuklar,n okulla mas,na sa lad, , katkı, bak,m,ndan mülki idare amirlerini çok ba ar,l, bulurken, e itim yöneticileri ba ar,l, bulmaktad,rlar.
26. Ara t,rmaya kat,lan mülki idare amirleri etik liderlik, ö renen liderlik, dönü ümcü liderlik, vizyoner liderlik ve kalite liderli i konular,nda mülki idare amirlerini ba ar,l, bulurken, süperlidelik konusunda k,smen yeterli bulmu lard,r. E itim yöneticileri ise bütün liderlik tiplerinde mülki idare amirlerini ba ar,l, bulmu lard,r. Ayr,ca e itim yöneticilerinin görev yapt,klar, co rafi bölge de i kenine göre bu bölümde bulunan mülki idare amirlerinin liderlik tipleriyle ilgili sorular hakk,ndaki görü leri aras,nda farklı,k mevcuttur.
27. Ara t,rmaya kat,lan mülki idare amirlerinin liderlik davran, ,na ili kin anlay, ,n ekillenmesinde en çok belirleyici olan etmen olarak, e itim yöneticileri öçal, malar,nda e itim hizmetlerine verdi i öncelikö ekinde görü bildirirken, mülki idare amirleri, ömeslek mensubu olu unuzö ekinde görü bildirmi lerdir.
28. Ara t,rmaya kat,lan e itim yöneticileri mülki idare amirlerinde tespit edilen temel liderlik niteliklerinin onlar,n çal, ma tarz,n, ötamamen belirledi iniö dü ünürken, mülki idare amirleri öbelirledi iniö dü ünmektedirler.

29. Ara t,rmaya kat,lan e itim yöneticileri mülki idare amirlerinde tespit edilen temel liderlik niteliklerinin çal, anlar,n verimlilik ve etkinli ini ötamamen etkiledi iniö dü ünürken, mülki idare amirleri öetkiledi iniö dü ünmektedirler.
30. Ara t,rmaya kat,lan e itim yöneticileri mülki idare amirlerinin bulunduklar, yörede öncelikli olarak ilgilendikleri ve zaman ay,rd,klar, be görevi e itim, asayi ve güvenlik, sa l,k, sosyal yard,malar ve yoksullukla mücadele ile yat,r,m ve ekonomik i ler ekinde s,ralarken, mülki idare amirleri asayi ve güvenlik, e itim, sa l,k, sosyal yard,malar ve yoksullukla mücadele ve vak,f, irket/proje ve kaynak yaratma ekinde s,ralam, lard,r.
31. Ara t,rmaya kat,lan mülki idare amirleri ve e itim yöneticileri, mülki idare amirlerinin sahip oldu u dü ünülen temel nitelikler paralelinde olu turduklar, liderlik ve yönetim tarzlar,n,n, görev önceliklerinin s,ralanmas,nda belirleyici oldu unu dü ünmektedirler.
32. Ara t,rmaya kat,lan e itim yöneticileri, mülki idare amirlerinin e itim hizmetlerine yönelik gayretlerinin yeterli oldu unu dü ünürken, mülki idare amirleri k,smen yeterli oldu unu dü ünmektedirler.
33. Ara t,rmaya kat,lan e itim yöneticileri, mülki idare amirlerinin e itim hizmetlerine yönelik görevlerini etkili ve verimli bir biçimde yerine getirdi ine inan,rken, mülki idare amirleri k,smen inanmaktad,rlar.
34. Ara t,rmaya kat,lan e itim yöneticileri, mülki idare amirlerinin etkili ve verimli olmas,n, etkileyen etmenleri ki isel ilgisizlik, ileti imsizlik, medya bask,s,, e güdüm zay,fl, , ve kaynak yetersizli i olarak s,ralarken, mülki idare amirleri ki isel ilgisizlik, a ,r, merkeziyetçilik, kaynak yetersizli i, e güdüm zay,fl, , ve ileti imsizlik olarak s,ralam, lard,r.
35. Ara t,rmaya kat,lan mülki idare amirleri ve e itim yöneticileri, mülki idare amirlerinde tespit edilen temel niteliklerin, onlar,n e itim hizmetlerine yönelik

çal, malardaki katkı, istek, gayret ve verimliliklerini olumlu ya da olumsuz anlamda etkilediğini düşünmektedirler.

36. Araştırmaya katılan eğitim yöneticileri mülki idare amirlerinin eğitim hizmetlerine yönelik gayretleri ve gösterdikleri ilginin günümüz koşullarında başarılı olduğunu düşünmeleri için ilgilie eğitim hizmetlerinin tarihi önemi ve amaçları, ve devlet politikası olarak sunulurken, mülki idare amirleri için ilgilie eğitim hizmetlerini tarihi önemi ve amaçları, ve yerel ihtiyaçlar olarak sundular.

37. Araştırmaya katılan mülki idare amirleri ve eğitim yöneticileri, eğitimle ilgili sorunların iletilmesi ve bunların çözülmesi sürecinde, mülki idare amirlerine rahatça ulaşabildikleri ve olması gereken noktada ve ölçüde sonuç alabildiklerini düşünmektedirler.

5.2. Öneriler

1. Atamalarda, görev yapılan yerlerin co rafi ve çal, ma artlar,n,n da göz önünde bulundurulmas,, kad,nlara belli say,da kontenjan verilmesi vb. uygulamalarla kad,nlar,n lehine pozitif ayr,mc,l,k yap,lmas, da, yöneticili i kad,nlar aç,s,ndan özendirici hale getirecektir.
2. Memuriyette 30 y,l ve üzeri süredir görev yapan e itim yöneticilerinin ve mülki idare amirlerinin tecrübelerinden yararlan,lmas, ya da sisteme bir katkı sa lamas, dü ünülüyor ise, yap,lacak bir düzenleme ile bunlar,n meslekte yeni olan yöneticilere rehberlik ve önderlik yapmas, noktas,nda yeni pozisyonlar tan,malanmal,d,r.
3. Bat,da görev yapan mülki idare amirlerinin e itime ili kin vizyon belirleme, ifade etme ve ya ama geçirebilme hususlar,nda do uda görev yapanlara göre daha aktif ve gayretli davranmalar, e itim yöneticileri nazar,ndaki duru lar,n, e itilmek aç,s,ndan etkili olabilir. Mülki idare amirleri vizyon konusunda kendilerini e itim yöneticilerinin gördü ü kadar yeterli görmediklerinden, vizyoner bak, aç,lar,n, geli tirici önlemler almalar, gerekmektedir. Örne in akademik dünyada oldu u gibi kongre, konferans, seminer ve sempozyum gibi bilimsel etkinliklere mülki idare amirleri de daha fazla kat,larak hem yeni deneyimler kazanmal,, hem de bilgilerini güncellemelidirler.
4. Mesleklerinin ilerleyen y,llar,nda mülki idare amirlerin görevleriyle ilgili daha tutkulu davranarak e itim yöneticileri aras,ndaki mevcut görü farkl,l ,n, ortadan kald,rmal,, ayn, zamanda kendi bak, aç,lar,n, da kuvvetlendirmelidirler.
5. Bat,da görev yapan mülki idare amirleri de çal, anlarca örnek kabul edilebilmeleri için, bölgenin oturma davran, kal,pları,n,n ötesinde, olumlu ve örnek te kil edecek tutum ve davran, sergilemelidirler.

6. Özellikle meslek içinde olumsuz örnek teşkil eden mülki idare amirlerinin, verilecek eğitimler ve yapılacak değerlendirme anketleriyle davranışları, gözden geçirmeleri sağlanmalıdır.
7. Mülki idare amirleri özellikle büyük yerleşim yerlerinde mesai içinde ve dışarıda astlarıyla daha fazla irtibat halinde olmalıdır.
8. Görev yaptıkları bölgenin özelliklerine uygun olarak mülki idare amirleri mesai içerisinde çalışmaları arasında daha fazla zaman ayrılarak, güven duygusunu daha sağlam temellere oturtmalıdır. Özellikle vali yardımcılar, bu konuda daha gayretli olmalıdır.
9. Hem kendilerinin hem de eğitim yöneticilerinin motive edicilik konusundaki algılamaları, olumlu yönde etkilemesi açısından, mülki idare amirlerinin çalışmaları arasında motive edici aktiviteler içinde bulunmaları ve davranışları geliştirmeleri gereklidir.
10. Mülki idare amirleri vasıfları ve örnek davranışları geliştirerek ve vurgulayarak, hem eğitim yöneticilerine hem de kendi meslektaşlarına ilham kaynağı olmalıdır. Özellikle vali yardımcılar, görevlerinde daha istekli ve arzulu davranarak bu yönlerini ön plana çıkarmalıdır.
11. Mülki idare amirleri ve özellikle de vali yardımcılar, görevleri icabı, mesafeli durdukları ilköğretim yöneticileri ile daha yakın ilişkiler içinde olmalıdır.
12. Görev yaptıkları bölgenin özelliklerine uygun olarak, vali yardımcılar, başta olmak üzere mülki idare amirleri adil olma ve davranış konusunda daha titiz davranmalıdır.
13. Mülki idare amirleri görev yaptıkları bölgenin özelliklerine uygun olarak çalışmaları ve vatandaşlarla kuracakları daha yakın ilişkilerle, zaten mesleğinde bulunduğu alanlarda, gereken mütevazilik yönlerini de ortaya koymalıdır.

14. Görev yapt,klar, bölgenin özelli ine uygun olarak mülki idare amirleri çal, ma arkada lar,n,n sorunlar,n, dinleme, bunlar, yerinde tespit etme ve onlar, memnun edecek noktada çözüm üretebilme konusunda daha duyarlı olmal,d,rlar.
15. Mülki idare amirleri çevreleriyle aç,k ileti im kurmaktad,rlar ancak, özellikle geli mi bölgelerde bu konu üzerine daha fazla e ilmelidirler. Ayr,ca irtibat halinde olduklar, payda lar,yla ileti imlerini daha sa l,kl, k,lmak için ileti im engellerini ortadan kald,rmaya çal, mal,d,rlar.
16. Mülki idare amirleri, görev yapt,klar, bölgenin özelliklerine uygun olarak insanlara ve olaylara kar ,, insani duygular,n, ön plana ç,karacak davran, lar içerisinde olmal,d,rlar.
17. Mülki idare amirleri yenilikçi yönlerini daha iyi ifade edebilmek aç,s,ndan özellikle ilkö retim kurum müdürleri ve milli e itim müdürleri ile daha yak,n ili kiler kurmal,d,rlar.
18. Mülki idare amirlerinin h,zl, ve etkin karar verebilmelerini engelleyen bürokratik ve mevzuata ili kin olumsuz unsurlar,n ortadan kald,r,lmas, için gerekli tedbirler al,nmal,d,r.
19. Mülki idare amirleri görev yapt,klar, bölgenin sosyo-ekonomik ve kültürel özelliklerine göre yetkilerini kullan,rken, daha ho görülü ve esnek davranabilme yeteneklerini geli tirmelidirler.
20. Günlük çal, ma düzeni içerisinde evrak incelemesi ve imza, i sahipleriyle görüşme, resmi toplant,lar, protokol i leri, tefti ve denetim, ki isel ziyaretler, özlük i leri vb. birbirinden çok farklı konularda mesai tüketen mülki idare amirleri zaman yönetimi ve toplant, yönetimi gibi alanlarda kendilerini geli tirerek, zaman, etkin ve verimli kullanmal,d,rlar.
21. u günlerde öyönetimö kavram, yerine daha s,k kullan,l,r oldu unu gördü ümüz öyöneti imö kavram,n,n ba l,ca unsurlar,ndan biri olan kat,l,mc,l,k olgusunun

ya ama geçirilmesi noktasında, mülki idare amirleri buldukları bölgenin özelliklerini de önceleyerek, çal, ma arkadaş lar, n, ortak ak, l ve ekip ruhu anlay, ,yla kararlar, na ortak etmelidirler.

22. Küresel rekabetin ve de i imin tüm a ,rl, ,yla kendisini hissettirdi i ve öbilgi ça ,ö olarak adlandı rd, ,m, z günümüz dünyas, nda, mülki idare amirlerinin de i ime kar , ayakta durabilmeleri ve kendilerini kabul ettirebilmeleri bu de i ime uyumlu bilgi donan, m, na sahip olmaları, halinde mümkün olabilecektir. Bu nedenle mülki idare amirleri günceli takip edebilecek derecede bilgiye sahip olmal, d, rlar.

23. Mülki idare amirlerinin görev anlay, lar, n, n de i mesi gerekti ine yönelik vatandaş beklentilerinin artt, , bir dönemde mülki idare amirlerinin toplumsal dinamikleri harekete geçirecek ve ekonomik kalk, nmaya katkı sa layacak çal, malara devam etmeleri ve performanslar, n, art, rmalar, gereklidir.

24. Temsil, kat, l, m, denetim, effafl, k, hesap verebilirlik ve vatandaş memnuniyeti gibi temel unsurlar, n ön plana ç, kt, , yeni yöneti im anlay, ,nda, tüm ürünlerde oldu u gibi hizmetlerin sunumunda da, hizmet al, c, lar aç, s, ndan bir kalite beklentisi mevcuttur. Mülki idare amirleri, özellikle de vali yard, mc, lar, kaliteli hizmet üretebilmek için, ça ,n gereklerine uygun yönetsel becerileri kazanmal, d, rlar.

25. Tüm mülki idare amirleri vatandaş la ve çal, anlarla daha s, cak, daha yak, n ve daha kucaklay, c, ili kiler kurmal, d, rlar. Günlük çal, ma ya am, nda halkla daha çok yüz yüze gelen vali yard, mc, lar, halkla ili kiler konusuna daha fazla e ilmelidirler.

26. Valiler ve vali yard, mc, lar, görev yapt, klar, yörelerin sosyo-ekonomik ko ullar, n, da göz önünde bulundurmaya kayd, yla, görevlerini daha ciddiye alarak istihdam geli tirmeye yönelik rollerini gere i ölçüsünde yerine getirmelidirler.

27. Vali ve kaymakamlar görev yaptıkları, il ve ilçelerde hükümetin ve ayrı ayrı her bakanlık temsilcisi konumunda görev yaptıklarından, kamu kurumları, arasındaki planlama, organizasyon ve koordinasyona ilişkin görevlerinde, temsil yetkisini etkili ve verimli bir şekilde kullanmalıdırlar.
28. Mülki idare amirleri görev yaptıkları yerlerin kalkınmaları, okulların durumu, eğitim kalitesi vb. etkenleri de göz önünde bulundurmak suretiyle, devlet-vatandaş birliği ile okul yapılına yönelik hali hazırda gösterdikleri çabalar, sorunun büyüklüğü oranında artarak devam ettirmelidirler.
29. Mülki idare amirleri, görev yaptıkları yörelerde kızıllara yönelik bakış açısında iyi tahlil etmek suretiyle çağ nüfusundaki çocukların okullularına için hâlihazırda yaptıkları çalışmalar artarak devam ettirmelidirler.
30. Mülki idare amirleri, süper liderlik tanımında da vurgulandığı üzere kendi yeteneklerini daha iyi tahlil edip bunları geliştirerek görev yaptıkları yörelerin özelliklerini de dikkat almak suretiyle, vatandaşların ve çalışanların beklentilerini karşılamak noktasında azami dikkati göstermelidirler.
31. Mülki idare amirleri görev yaptıkları il ve ilçelerde vatandaşların ve çalışanların yöresel, geleneksel, kişisel, ahlaki ve kültürel değerleriyle ters düşmeyen bir yönetim tarzı içinde görevlerini ifa etmelidirler.
32. Mülki idare amirleri bilgi gücü, kültürel ve entelektüel birikim itibarıyla çalışan arkadaşlarına önderlik ve rehberlik yapacak konumda olmalıdırlar. Özellikle mesleki açıdan daha az tecrübeli eğitim yöneticileri ile yakın ilişkiler kurmak suretiyle onların yönetim becerilerini geliştirmeye yönelik öğretici bir rol üstlenmelidirler.
33. Mülki idare amirleri özellikle sosyo-ekonomik açıdan geri kalmış bölgelerde gelişmeye ve gelişmeye katkı sağlayacak her türlü girişimin tetikleyicisi ve destekleyicisi konumunda olmalıdırlar. Dönüştürücü liderlik inşaatları,

içselle tirerek, toplumda ya da kamu kurumlarında dönüşümü sağlayacak dinamikleri harekete geçirmelidirler.

34. Çalınanlar üzerinde mülki idare amirlerinin imajlarına yönelik kanaatin ekillenmesinde onlara karar, davranış ve yaklaşımlar, ön plana çıktığından, özellikle eğitim yöneticilerine yönelik ve kamuoyu önünde cereyan eden davranışlarında daha dikkatli, daha olumlu ve daha tutarlı olmalıdırlar.
35. Temel liderlik davranışlarının çalınma tarzının belirlenmesinin yanında, çalınanların verimlilik ve etkinliğini olumlu ya da olumsuz anlamda etkilediği de düşünüldüğünde, mülki idare amirleri mesleklerini icra etmek için gerekli olabilecek liderlik becerilerini geliştirmelidirler.
36. Mülki idare amirleri görev yaptıkları bölgenin özelliklerine göre görev önceliklerini belirlemelidirler.
37. Temel liderlik niteliklerinin görev önceliklerini belirlemede etkili olduğu düşünüldüğünde, mülki idare amirleri görev yaptıkları bölgenin şartlarına uygun liderlik becerilerini ön plana çıkarmalıdırlar.
38. Ülkenin eğitimine ilişkin verileri de göz önünde bulundurulduğunda, mülki idare amirleri eğitime yönelik gayretlerini, gösterdiği ilgi ve ayırda, zaman, artırımlarıyla, bu zaman, da etkili ve verimli kullanmalıdırlar.
39. Mülki idare amirleri eğitime yönelik hizmetlerde etkili ve verimli olunması, engellediği düşünülen kişisel ilgisizlik, iletişimimsizlik, aşırı merkeziyetçilik, kaynak yetersizliği ve eğitimsizlik, ortadan kaldırılarak, tedbirler alınmalıdırlar.
40. Mülki idare amirlerinde tespit edilen temel niteliklerin onların eğitim hizmetlerine yönelik çalınmalardaki katkı, istek, gayret ve verimliliklerini olumlu ya da olumsuz anlamda etkilediği düşünüldüğünde; mülki idare amirlerinin devlet politikası, yerel ihtiyaçlar, eğitim hizmetlerinin tarihi önemi

ve a ,rl, , ile sürekli de i im ve geli im gereklili ini de önceleyerek e itim konusundaki ki sel ilgi, arzu ve istekliliklerini art,rmalar, gereklidir.

41. Mülki idare amirlerinin görev yapt,klar, bölgelerde e itim kalitesini art,rmak için, e itim çal, anlar,n,n kendilerine daha rahat ula abilmelerini ve ilettikleri sorunlar,n k,sa sürede ve istenilen ölçüde çözümlenebilmesini sa lay,c, tedbirler al,nmal,d,r.

42. Mülki idare amirlerinin e itime ili kin hizmetlerde etkili ve verimli olmas,n, engelleyen etmenlerden birisinin a ,r, merkeziyetçilik oldu u dü ünülürse, e itime yönelik hizmetlerin yerelle mesi, bir ba ka deyi le bunlar,n yerel idareler taraf,ndan yönlendirilmesi için gerekli çal, malar yap,lmal,d,r.

5.3. Ara t,rmac,lar için Öneriler

1. Konuyla ilgili yap,lacak benzer bir çal, ma, merkez te kilat,n,n da bak, aç,s,n, ortaya koymak için bakanl,кта görev yapan ve zaman,nda ta rada görev üstlenmi müste ar, genel müdür, daire ba kan, ve ube müdürleriyle yap,labilir
2. Mülki idare amirlerinin liderlik özellikleriyle ilgili halk,n ve di er kurum müdürlerinin görü lerine dayal, ara t,rma yap,labilir.
3. Mülki idare amirlerinin liderlik özellikleri, benzer sisteme sahip di er ülkelerle kar ,la t,rmal, olarak ele al,nabilir.
4. Mülki idare amirlerinin di er liderlik yakla ,mlar, (vizyoner liderlik, süper liderlik, e itimsel liderlik vb.) incelenebilir.
5. Mülki idare amirlerinin yöneti im becerilerine yönelik ara t,rmalar yap,labilir
6. Mülki idare amirlerinin e itim alan,nda gerçekle tirdikleri ba ar,l, projeler ve örnek uygulamalar ara t,r,labilir.

KAYNAKÇA

- Açkalın, A., **2020 yılında Benim Okulum**, Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı:1, Pegem Yayınları, 1995.
- Akgül, A. Öçileri Bakanlıkta Toplam Kalite Yönetimi, **Türk İş Dergisi**, Öçileri Bakanlıkta, Yayınları, Sayı 414, 1997.
- Akı, T. Y., **Türkiyenin Gerçek Liderlik Haritası**, İstanbul, Alfa Yayınları, 2004.
- Aktan, C.C., Öçiyi Yönetimi, **www.canaktan.org** (20 Haziran 2007).
- Aktan, C.C., ÖTürkiye'de Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektöründe Uygulanmasına Yönelik Öneriler, **Türk İş Dergisi**, Öçileri Bakanlıkta, Yayınları, Sayı 422, 1999.
- Arabacı, B., ÖÖrgüt Geliştirme Örneği Olarak MLO'nun Değerlendirilmesi **IX. Eğitim Bilimleri Kongresi**, Erzurum, 27-30 Eylül 2000.
- Arkan, S., ÖOtoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları, Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi, **H.Ü: İF Dergisi**, c.19. s. 1, 2001.
- Aydın, M., **Eğitim Yönetimi**, Ankara: Hatiboğlu Yayınları, 2000.
- Balcı, A., ÖToplam Kalite Yönetimi, **Eğitim ve Okul Yöneticileri El Kitabı**, (Ed.Prof.Dr.Yüksel Özden), Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2004.
- Bass, B.M., From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, **Organizational Dynamics**, Winter 1990.
- Bağcı, C., **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Ankara: Kadıoğlu Matbaası, 1992.

Batten, J.D., **Tough-Minded Leadership**, New York: American Management Association, 1989.

Bauman, Z., **Küreselle me**, Ayr,nt, Yay,nlar,, stanbul, 1999.

Baysal, A.C. ve Tekarslan, E., **İletmeciler için Davran, Bilimleri**, 2.Bask., stanbul: Avc,ol Bas.Yay., 1996.

Bedeian, A. G., **Management**, Forth Worth, The Dryden Press, 1993.

Bennis, W.G., "On becoming a Leader", **Addison Wesley**, 1989.

Bradburn, N.M., "The Manegerial Role in Turkey: A Psychological Study", **Yay,mlanmam, Doktora Tezi**, Harvard Üniversitesi, 1960.

Bridge, B., **E İtimde Vizyoner Liderlik ve Etkin Yöneticilik**, stanbul: Beyaz Yay,nlar,, 2003.

Bursal,olu, Z., **Okul Yönetiminde Yeni Yap, ve Davran,**, A.Ü. E İtim Fakültesi Yay,nlar,, Ankara, 1976.

Campbell, Ronald F., John E. Corbally and Raphael O. Nystrand, **Introduction to Educational Administration**, Sixth Edition, Boston: Allyn and Bacon, Inc, 1983.

Cem, C., **Türk Kamu Kesiminde Üst Düzey Yöneticiler**, TODA E Yay,nlar,, No:191,Ankara, 1981.

Ceylan, A., "Kaymakaml, nın Yeni Boyutlar", **Amme dare Dergisi**, TODA E Yay,nlar,, Cilt:10, Say,:1, Mart 1977.

Clark, O., Concept of Leadership, Nw. www.nwlink.com/leader/lead.ht (20 Haziran 2007).

Cochran, T., "Types of Mayoral Leadership And Strategies For Implementation" **Mayoral Leadership And Involvement In Education**, The United States Conference of Mayors (Ed; Fritz Edelstein), 2006.

Cope, S., "Globalization, New Public Management And The Enabling State", **International Journal Of Public Sektor Management**, 1997.

Covey, S., R., **İke Merkezli Liderlik**, K.K.K. Yayınlar, Ankara, 1991.

Cronin, E.T., "Reflections on Leadership", **Contemporary Issues in Leadership** **Wesview Pres**, Colorado:1993.

Cüceloğlu, D., **Çımızdeki Biz**, Sistem Yayınları, İstanbul, 1997.

Çelik, V., "Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikası,na Yön Veren Temel Bilimler", **21.Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu**, 16-17 Mayıs 2002, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Ankara, 2003.

Çelik, V., **Eğitimsel Liderlik** Pegem A Yayınları, Ankara, 2003.

Çetin, K., Yalçın, M., "Milli Eğitim Bakanlığı, Yönetici Eğitim Programları, Değerlendirilmesi", **21.Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu**, 16-17 Mayıs 2002, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Ankara, 2002.

Çoker, Z., "Mülki Daire Amirliği ve Geleceği", **Türk Daire Dergisi**, say, 401, Çiğlieri Bakanlı, İstanbul, Aralık, 1993.

Çukurçayır, M.A., "Çok Boyutlu Bir Kavram Olarak Yönetim", **Çağdaş Kamu Yönetimi I**, Nobel Yayınları, Ankara, 2003.

Çukurçayır, M.A., "Yönetim Yaklaşımı, ve Kamu Yönetiminde Kalite", **Say, tay Dergisi**, Say, 50-51, 2006.

Daft, R. L., **Management**, New York: The Dryden Press, 1997.

Daft, R. L., **Understanding Management**, Fort Worth: The Dryden Press, 1995.

Damatlar, F., "Mülki idare Amirleri ve Etkili Liderlik", **TODA E**, Ankara, 2000.

Devos ve diğerleri., **The Concept and Practice of A School-Based Management Contest: Integration of Leadership Development and Organizational Learning**, Education Administration Quarterly, Vol. 34, 1998.

Donnelly, James H., James L.Gibson, John M.Ivancevich, **Fundamentals of Management**, Ninth Edition, Irwin Press, Chicago, 1995.

Downey, L.W. **The Social Sciences and Educational Administration**, Edmonton, University of Alberta, 1963.

Drafke, M., **The Human Side of Organizations**, 7 th. Ed., Addison, Wesley, 1998.

Dunsire, A., "Administrative Theory in The 1980's: A Viewpoint", **Public Administration**, 1995.

Duran, L., "Türk kaymakamı", **Amme idare Dergisi**, C.6, Say, 2, Haziran 1973.

Edmons, R.R., "Effective Schools for the Urban Poor", **Educational Leadership**, Vol 37, 1523, 1979.

Edelstein, F., **The Maturing Mayoral Role in Education**, Harvard Educational Review, 2006.

- Edwards, M., "Participatory Governance in the Future: Roles of the Government and Community Sectors", **Australion Journal of Public Administration**, c.60 (3), 2001.
- Emre, C., (Ed), **Halkın Mülki idareye Yönelik Tutum ve Beklentileri**, Çiğdem Yayınları, Ankara, 2003.
- Emre, C., (Ed), "Yeni Yönetim Arayışında Türkiye'de Mülki idarenin Geleceği", **Türk İdari Araştırmalar Vakfı**, Yayın No:1, Ankara 2002.
- Ercetin, İ., **Lider Sarmalında Vizyon**, Ankara; Nobel Yayınları, 2000.
- Erdoğan, İ., **İletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayın no: 242, İstanbul, 1991.
- Ergün, T., **Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranış**, TODAİE Yayınları, No:153, 1976.
- Eryılmaz, B., **Kamu Yönetimi**, İstanbul, 2000.
- Farazmand, A., "Privatization on Reform? Public Enterprise Management in Transition", **International Review of Administrative Sciences**, 1999.
- Farnham, D. and Horton, S., "The New Public Service Managerialism: An Assessment", **Managing New Public Services**, Ed.Macmillan, 1993.
- Forsyth, P.B. and Murphy, J.A. "Decade of Changes Analysis and Comment", **Educational Administration A Decade of Reform**, Edit.Joseph Murphy and Patrick B.Forsyth, Corwin Pres Inc., 1999.
- Freed, J.And Others, "A culture For Academic Excellence: Implementing The Quality Principles in Higher Education", **ERIC Digest** (ED 406962), 1997.

Frederickson, H.G., **The Public Administration Theory Primer**, Westview, USA, 2003.

Geray, C., **Toplum Kalkınması, Program ve Uygulama Birimi Olarak İçerik**, DPT, Ankara, 1965.

Gonzales, R., "The Advocacy Issues and Challenges Confronting Mayors In Education", **Mayoral Leadership And Involvement In Education**, The United States Conference of Mayors (Ed; Fritz Edelstein), 2006.

Gonzales, R., "10 Ways a Mayor Can Help Improve Public Education", **Mayors on Education**, Ed: San Jose, The New York Times, New York, 2007.

Gordon, T., **Etkili Liderlik Etkinlikleri**, Çev.: Emel AKSOY, Sistem Yayınları, İstanbul, 2002.

Göksu, T., "Güvenlik Sektörünün Yönetiminde Liderlik", **M. A. Seminer Notları**, Kızılay, Ankara, 2006.

Grace, G., **School Leadership**, The Falmer Press, 1994.

Güleç, B.H., "Çevre Hukukunda Mülkiyet Amirlerinin yetki ve sorumlulukları", **Yayınlanmamış, Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1995.

Güler, A., **Yeni Sağlık ve Devletin Gelişimi: Yapısal Uyarılama Politikaları**, TODA E, Ankara, 1996.

Güler, A., "Yönetim: Tüm Sektör Sermayeye", **Praksis**, Kızılay, -Bahar, 2003.

Günay, F., **Vali Atamaları, Yeni Bir Model**, Özemek Matbaası, Sivas, 1999.

Güner, M., "Dönüştürsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahları, Kuvvetler Organizasyonunun Dönüştürsel Liderliğe Uygunluk Açısından"

De erlendirilmesiö, **Yay,nlanmam, Yüksek Lisans Tezi**, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2002.

Güney, S., **Davran, Bilimleri**, Kara Harp Okulu Yay,nlar,, 1997.

Gürsoy, E.Z., ö Cumhuriyetin 75.Y,l,nda ve 21.Yüzy,l,n E i inde Ça da Yönetim ve Mülki dare Amirli iö, **Türk dare Dergisi**, ç i leri Bakanl, ,, Say,:421, 1998.

HAB TAT II, **5. Ülke Raporu** (Yöneti im Alt Bölümü), stanbul, 2000.

Hellriegel, D. and Slocum, J.W. **Management**, Wokingham; Addison- Wesley Publishing Company, 1986.

Hollander, E.P. and Offermann, L.R., öPower and Leadership in Organizationsö, **Contemporary Issues in Leadership**, San Francisco: Westview Pres, 1993.

House, R. and Mitchell, T.R., öThe Path Goal Theorg of leadershipö.D. D. White (Ed.) **Contemporary Perspectives in Organizational Behavior**, Boston: Allyn and Bacon Inc.,1982.

House, R., öLeadership Effectiveness : Past Perspectives and Future Directions for Researchö, **Indiane University**,1993.

Hoy, W.K.and Cecil G. M., **Educational Administration**, Forth Edition, New York: Mc Graw-Hill, 1991.

Hudson, C., öGoverning the Governance of Education: the state strikes Back?ö **European Educational Research Journal**, Umea University Pres, 2007.

Hughes, O., **Public Management and Administration: An Introduction**, St.Martin Pres, New York, 1994.

Hussain, A., **The Community Development Programme in Turkey. Its Evulation and a Strategy of Operation DPT**, DPT, Ankara, 1964.

çi leri Bakanl, , , **ç Düzen Genel Rapor Kitap:5 1 Genel Yönetimi**, Cilt II (çi leri Bakanl, , ç-Düzen Yay,nlar,, No: 5), Ankara, 1972.

çi leri Bakanl, ,, ö yi Yönetimin Geli tirilmesiö **467 Say,l, Genelge** 07.05.2002.

1 daresi Kanunu, say, 5442, 1949.

Kahya, F., öMülki dare Amirli i çerisinde Vali Yard,mc,l, , Müessesesinin Görev, Yetki ve Sorumlulu u ile Sosyal Statü Üzerine Bir nceleme Denemesiö, **Türk dare Dergisi**, çi leri Bakanl, , Yay,nlar,, Say,:395, 1992.

Kantarc,o lu, S., **Devlet Personel Rejimi: Nas,ld,? Ne oldu? Yeni Düzenleme Nas, olmal,d,r?**, DPT Yay,n No:34, Ankara, 1977.

Karasu, K., **Profesyonelle me Olgusu ve Kamu Yönetimi**, Mülkiyeliler Birli i Vakf, Yay,nlar,, Ankara, 2001.

Kark,n, N., öKamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davran, lar,: Bir Literatür Analizi Denemesiö, **T. .D.Dergisi**, say, 445, Aral,k 2004.

Karip, E., öYönetim Biliminin Alan, ve Kapsam,ö, **E itim ve Okul Yöneticili i**, (Ed.Prof.Dr.Yüksel Özden), Pegem A Yay,nc,l,k, Ankara 2004.

Karlsen, G., öDecentralized-Centralismö Governance in Education: Evidence from Norway and British Columbia, Canada, **Canadian Journal of Educational Administration and Policy**, Trondheim, 1999.

Katrinli, A. öGüç Tipleri ve Grup Etkinli iö, **Dü ünceler Dergisi**, Ege Üniversitesi, BYYO, Y. 3, zmir, 1989.

Kaya, Y.K., **E itim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama**, 6.Bask., Bilim Kitabevi, Ankara, 1984.

Kaya, Y. K., **E itim Yönetimi**, TODA E Yay,n,, Ankara, 1979.

Kay,kç,, K., öYönetici Yeti tirme Sorunuö, **Milli E itim Dergisi**, Say, 150, Milli E itim Bakanl , Yay,nlar,, Mart-Nisan-May,s 2001.

Kazanc,, M., öHalk,n Beklentileri Aç,s,ndan Mülki dare Amirli inin levleriö, Ed. Kurthan Fi ek, **Toplumsal Yap,yla li kileri Aç,s,ndan Türkiye'de Mülki dare Amirli i-Sistem ve Sorunlar**, T D Yay,n,, Ankara, 1976.

K,l,nç, T., öLiderlikte Durumsall, ,n Ötesi (I): Tepkici Yakla ,mlar (Dikey kili Ba lant,, Davran, sal Sapma Kredisi ve At,f Kuramlar,n,n Analizi)ö, . Ü. **letme Fakültesi Dergisi**, C. 24, S.2, Kas,m 1995.

Kickert, Walter J.M., öPublic Governance in The Netherlands: An Alternative to Anglo American Managerialismö, **Public Administration**, Sage Publications, London, 1997.

Kickert, Walter J.M., öAnglo-Saxon Public Management and European Governance: The Case of Dutch Administrative Reforms and Problemsö, **Sage Publications**, London, 1997.

Kirlin, J., öBig Questions for A Significant Puplic **Administrationö** Puplic Administration Review,2001

Kirst, M.W., öMayoral Infuence, New Regimes and Puplic School Governanceö, **Yearbook of the National Society for the study of Education**, 2003.

Kliksberg, B., öThe -Necessary Stateø A Strategic Agenda for Discussionö, **International Review of Administrative Sciences**, Vol-60, No.2, June 1994.

- Koçel, T. **İletme Yöneticiliği**, 8. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2001.
- Koçköprü, A., Elaz, İ. **İlin Cumhuriyet Döneminde Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Gelişimi ve Bu Gelişimede Mülki Daire Amirlerinin Rolü**, **Yayımlanmamış, Planlama Uzmanlık Tezi**, Elaz, İ., 2005.
- Komives, L., Mc Mahon, **Exploring Leadership**. Jossey-Bass Publishing, 1998.
- Kouzes, M.J. and Posner, Z.B., **The Credibility Factor What People Expected Of Leaders** **Military Leadership**, Westview Press, San Francisco, 1992
- Kösekahya, G., **Katılımcılık ve İyi Yönetim**, **İyi Yönetimin Temel Unsurları**, T.C.Maliye Bakanlığı, Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, Yayımlanmamış, Ankara, Nisan 2003.
- Lane, Jan-Erik, **New Public Management**, Routledge, London, 2000.
- Lankard, B.A., **Total Quality Management Application in Vocational Education**, **ERIC Digest**, No 125 (E0347404), 1992.
- Lashaw, L., The strategies of a leader. **ERIC Digest** No.105., 1996.
- Lazarsfeld, F. P., **The Sciences and Administration: A Rationale**, **The Social Sciences and Educational Administration**, University of Alberta, 1963.
- Leithwood, K. and Jantzi, D. **The Relative Effects of Principal and Teacher Sources of Leadership on Student Engagement With Schools**, **Educational Administration Quarterly**, Supplemental, 1999.
- Lunenburg, F.C. ve Ornstein, A.C., **Educational Administration**, Belmont: Wadsworth, 1991.

Maliye Bakanl, , Avrupa Birli i ve D, li kiler Dairesi Ba kanl, ,, **yi Yöneti imin Temel Unsurlar**,, Maliye Bakanl, , Avrupa Birli i ve D, li kiler Dairesi Ba kanl, , Yay,n,, Ankara, 2003.

Manske, J., **Etkili Liderli in S,r lar**,, K.H.O. Yay,nlar,, Yay,n No:130, Ankara, 1994.

Mc Gregor and Douglas M., **Classics of Public Administration**, Wadsworth Publishing Company, California, 1991.

MEB 2001, ÷Örgüt ve nsan Kaynaklar, Politikas,nda Sa lanan Geli melerö, www.meb.gov.tr, (08.07.2007).

MEM, ÷Kanun, Yönetmelik, Yönergeö, **1 Milli E itim Müdürlü ü**, 154 Say,l, Yaz,, K,r ehir, 21.02.2007.

Merli, G., Eurochallenge: **The TQM Approach to Capturing Global Markets**, IFS Ltd, Bedford, 1993.

M,ç,o lu, C., ÷Türkiye'de Yüksek Kademe Yöneticilerin E itimiö, **A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Say,: XXIII., 1968.

Middlehurst, R., ÷Quality: An Organising Principle For Higher Educationö, **Higher Educational Quarterly**, 46, 1 (Winter) 21-38, 1995.

Mohan, Y., **Kad,n Yöneticilerin Liderlik Stilleri Ve Bir Uygulama**, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yay,m lanmam, Doktora Tezi, Denizli, 2001.

Morgan, R. and Watson, S., **Public Administration Review**, London, 1992.

Morrow, W.L., **Public Administration: Politics, Policy and the Political System**, Random House, New York, 1980.

Mullins, L., **J. Management and Organisational Behaviour**, Financial Times, Prentice Hall, 1999.

Murphy, J., **School Leadership and Management**, CA: Corwin Press, 1998.

National Governors Association, **Education Reform**, the NGA web site, 2006.

Northouse, P.G., **Leadership Theory and Practice**, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2001.

Oktay, C., **Yükselen stemler Kar ,s,nda Türk Siyasal Sistemi ve Kamu Bürokrasisi**, stanbul Üniversitesi Yay,n,, stanbul 1983.

Oral, A., **Toplam Kalite Yönetimi Tekni i ve Bu Tekni in Kamu Yönetiminde Uygulanmas, Valilik ve Kaymakaml,klar için Bir Örnek Model Çal, mas,,ö Kaymakam Adayl, , Tezi**, Ankara, 1998.

Özan, M., **Temel Kavramlarö, Ö retmenlik Mesle i** (Ed. M. Ta p,nar), Üniversite kitabevi, Elaz, , 2003.

Özdemir, V.E., **Stratejik Planlama ve yi Yönetimö, yi Yönetimin Temel UNSURLAR,, T.C.Maliye Bakanl, , Avrupa Birli i ve D, li kiler Dairesi Bakanl, , Yay,n,, Ankara, Nisan-2003.**

Özden , Y. **E itimde Dönü üm**, Pegem A Yay,nlar,, Ankara, 2000.

Özer, A., **Valilik Sistemimiz ve Mülki dare Amirleriö, Türk dare Dergisi**, Y,l:72, Say, 428, Ankara, 2000.

Özer, M.Akif, **Yönetim Üzerine Notlarö, www.tkgm.gov.tr., (11.08.2007).**

Özgökçeler, D., **Mülki dare Amirlerine Fazla Hizmet Zamm, verilmelidirö, Türk dare Dergisi**, Y,l:48, Say,:357, Ankara, 1977.

Özkan, A., "Toplam kalite Yönetiminin kamu kesiminde Uygulanabilirliği ve İçerisinde Bir Örnek Model Çalışması", Türkiye ve Orta Doğu Kamu Dairesi Enstitüsü, Kamu Yönetimi Lisans Üstü Uzmanlık Programı, (KYUP), **Yayınlanmamış, Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, 2001.

Özmen, F., "Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi- Gelişmiş Ülkelerdeki Uygulamalardan Örnekler" **21.Yüzyıl Eğitim Elçilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu 16-17 Mayıs 2002**, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Ankara, 2003.

Özmen, T., "İl ve İlçe Düzeyinde Planlama, Koordinasyon ve İzleme", **Mülki ve Mahalli idareler Düzeyinde Planlama**, İçişleri Bakanlığı, Ankara.

Özmen, T., **Planlama Yönetimi: Türkiye'de APK Birimleri Uygulaması**, İçişleri Bakanlığı, Ankara, 1987.

Özyurt, A., "Mülki idare Amirliği Personel Politikası", **81.Dönem kaymakamlık Kurs Notları**, İçişleri Bakanlığı, Eğitim Dairesi Başkanlığı, Yayınları, Ankara, 1995.

Palabayrak, H., "Yönetimden Yönetim: Yönetim, Kentsel Yönetim ve Uygulamalar, ve Yönetimde Ölçülebilirlik Üzerine Açıklamalar", **Yerel ve Kentsel Politikalar**, Der: M.Akif Çukurçayır, Aytekin Çizgi, Konya, 2003.

Palmer, S., **Leadership Styles and Problem Solving-De Bono's Six Hats**, Deakin University, 1997.

Palmer, D., "Determining A Mayor's Capacity For Selecting A Role In Education" **Mayoral Leadership And Involvement In Education**, The United States Conference of Mayors (Ed; Fritz Edelstein), 2006.

Payaslıoğlu, A.T., "Merkezi idarenin Taraftarlık Üzerinde Bir İnceleme", **TODA Eğitim Yayını**, Ankara, 1966.

Perez, E., "Creating Constructive Conditions for Sustainable Change" **Mayoral Leadership And Involvement In Education**, The United States Conference of Mayors (Ed; Fritz Edelstein), 2006.

Peters, B.G. and Pierre, J., "Governance Without Government Rethinking Public Administration", **Journal of PA Research and Theory**, 1998.

Podol, R., "Türk daresi:20.Asr,n Ortas,nda darcio", (Çev. Cahit Tutum), **Amme daresi Bülteni**, TODA E Yay,n,, Ankara, 1963.

Rost, C. J., **Leadership Forthe 21 Century**, Praeger, Connect,cut, 1993.

Samsun, N., "Hesap Verebilirlik ve yi Yöneti imö", **yi Yöneti imin Temel Unsurlar,,** T.C.Maliye Bakanl, , Avrupa Birli i ve D, li kiler Dairesi Ba kanl, , Yay,n,, Ankara, Nisan-2003.

Saran, U., Göçerler, A., "Kamu Hizmetlerinde ve çileri Bakanl, ,nda TKYö", **Türk darciler Dergisi**, Say, 421, çileri Bakanl, , Yay,nlar,, 1998.

Sergiovanni, T.J.and Starratt, **Ripervision Human Perspectives**, McGraw-Hill, Inc., 1988.

Simon, H.A., Donald, W.S. and Victor A.T., **Public Administration**, Alfred A.Knoff, Inc., New York, 1967.

Slay, G., "The Political Context For Today's Mayoral Role In Education" **Mayoral Leadership And Involvement In Education**, The United States Conference of Mayors (Ed; Fritz Edelstein), 2006.

Smith, W.F. and Andrew, R.L., **Insional Leadership**, Association for Supervision and Curriculum Opment, 1989.

Soylu, H., "Etkinlik ve Etkin Yönetim", **Yeni Yönetim Temel Unsurları**, T.C.Maliye Bakanlığı, Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, Yayın, Ankara, Nisan, 2003.

Stoker, G., "Governance As Theory: Five Positions", **International Social Science Journal**, 50, 1998.

Sungurlu, M., "Örgütmen Örgütleri ve Liderlik Yaklaşımları", **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi II**, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1998.

Sweeting, D., **Leadership in Urban Governance: The Mayor of London**, Local Government Studies, Part of The Taylor and Francis Group Publisher, Routledge, 2002.

Yılmaz, G., "Günümüz mülki idare Amirlik Sistemini Nitelendiren Bir Etkinlik: Siyasal-Yönetimsel Yapı, Bütüncüsel, Kurthan Fikri (Ed), **Toplumsal Yapısal ve Sorunları Açısından Türkiye'de Mülki İdare Amirlik Sistemi ve Sorunları**, Türk İdareciler Derneği (T D) Yayınları, Ankara 1996.

Engül, T., "Yerel Yönetim Kuramları: Yönetimden Yönetim", **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, Temmuz-1999.

Yılmaz, M., **Yönetim ve Organizasyon**, Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 1999.

Yılmaz, M. ve Turan, S., "Etkinlik ve Okul Yönetimi", **Etkinlik ve Okul Yöneticileri** (Editör: Prof.Dr.Yüksel Özden), Pegem A Yayınları, Ankara, 2004.

Yılmaz, M. ve Turan, S., **Etkinlikte Toplam Kalite Yönetimi**, Pegem-A Yayınları, Ankara, 2001.

Tannenbaum, R. and Schmidt, W. H., "How to Choose a Leadership Pattern", **Harvard Business Review**, May-June, 1973.

- Tapscott, D., "Governance in the Digital Economy", **Finance and Development**, 36
1999.
- Taymaz, H., **Okul Yönetimi**, Saypa Yayınları, Ankara, 1995.
- Taymaz, H., **Okul Yönetimi**, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Ankara, 1985.
- T.C., Anayasası, 1982.
- Tekeli, İ., "Yönetim Kavramı, Yönetim Kavramının Gelişiminin Nedenleri
Üzerine", **Sosyal Demokrat Gelişim**, 1996.
- Tekeli, İ., **Modernite ve Gelenek Siyaseti**, İnce, İstanbul, 1999.
- Tetenbaum, T.J. and Mulkeen, T.A., "Designing Teacher Education For The Twenty-
First Century", **The Journal of Higher Education**, 1986.
- Tichy, N., Devanna, M., **The Traditional Leader**, New York: Wiley, 1986
- TODA E, **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, TODA E Yayınları, Ankara, 1998.
- Tümer, A., **Merkez Valiliği Üzerine Bir Araştırma**, İçişleri Bakanlığı, Ankara, 1969.
- Türkiye Yönetim Programı, www.un.org.tr, 10.06.2007
- United Nations, **Development Programme**, "Reconceptualising Governance",
Discussion Paper 2, Management Development and Governance Division,
New York, 1997.
- Usdan, M., "Reinventing The Principalship", **Leadership for Student Learning**, IEL,
2000.

- Usdan, M., **Mayors and Public Education**, Harvard Educational Review, 2006.
- Vechio, Robert P., **Organizational Behavior**, 2nd. Ed., London; The Dryden Press, 1991.
- Weber, M., **Bureaucracy, Classics of Public Administration**, Third Edition, Belmont, California: Wadsworth Publishing Company, 1991.
- Waldo, D., "Scope of the Theory of Public Administration", **Theory and Practice of Public Administration: Scope, Objectives and Methods**, Philadelphia, 1968.
- Welch, E. and Wong, W., "Public Administration in a Global Context: Bridging the Gap: Of Theory and Practice Between Western and Non-Western Nations", **Public Administration Review**, 1998.
- Werner, I., **Liderlik ve Yönetim**, (Çev: Vedat ÜNER), Rota Yayınları, İstanbul, 1993.
- Wills, J., "Community Alliances and The New Governance", **Australian Journal of Public Administration**, 54/3, 1995.
- Wong, K.K. and Francis, X.S., **Peabody Journal Of Education Brown University**, 2007.
- Woods, E.G., "Engendering School Leadership Through Strong Instructional Leadership", **NWREL**, 2000.
- World Bank, **World Development Report**, (The State in A Changing World), Oxford University Press, Oxford, 1989.
- Yavuz, C.C., "Liderlikte Güncel Yaklaşımlar", **www.humanresourcesfocus.com**, (16.06.2007).
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H., **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006.

Yıldız, C., "Mülki idare Amirli inde Kaymakam ve Kaymakam Yardımcı, ö, **Türk idare Dergisi**, İçişleri Bakanlığı, Yayın, Sayı: 427, Haziran 2000.

Yılmaz, O., Kamu Yönetimi Reformu, DPT Yayınları, Ankara, 2001.

Yüksel, M., "Yönetim Kavramı Üzerine", **Ankara Barosu Dergisi**, 2000.

Zel, U., "Liderlik Teorileri", **www.ugurzel.com**, (17 Haziran 2005).

EKLER

1. Mülki dare Amirleri Anket Formu
2. E itim Yöneticileri Anket Formu
3. Mülki dare Amirleri Görü me Formu
4. E itim Yöneticileri Görü me Formu

EK - 1
MÜLK DARE AMİRLERİ ÇİN ANKET FORMU

1) Yaşınız?

- a) 20-30 aras, () b) 31-40 aras, () c) 41-50 aras, () d) 51-60 aras, () e) 61 ve üzeri ()

2) Cinsiyetiniz?

- a) Kadın () b) Erkek ()

3) Öğrenim durumunuz?

- a) Önlisans () b) Lisans () c) Yüksek lisans () d) Doktora () e) Diğer (Lütfen Belirtiniz) ()

4) Şu anda hangi göreviniz?

- a) Vali () b) Vali Yardımcısı () c) Kaymakam ()

5) Çalıştığınız Coğrafik Bölge?

- a) Güneydoğu Anadolu Bölgesi () e) Çanakkale Bölgesi ()
b) Doğu Anadolu Bölgesi () f) Akdeniz Bölgesi ()
c) Marmara Bölgesi () g) Karadeniz Bölgesi ()
d) Ege Bölgesi ()

6) Memuriyette geçirdiğiniz süre?

- a) 0-10 yıl () b) 11-20 yıl () c) 21-30 yıl () d) 31-40 yıl () e) 41 yıl üzeri ()

7) Şu anda görevinizde geçirdiğiniz süre?

- a) 0-5 yıl () b) 6-10 yıl () c) 11-15 yıl () d) 16-20 yıl () e) 21 yıl üzeri ()

8.-28.sorularda şu anda konumunuzla Mülki Daire Amirlerinin sahip oldukları, düğününüz liderlik özelliklerini uygun seçenekleri işaretlemek suretiyle değerlendiriniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
8) Vizyon sahibidir.	1	2	3	4	5
9) Tutkulu ve fedakardır.	1	2	3	4	5
10) Naciz, kararlı ve tutarlıdır.	1	2	3	4	5
11) Örnek teşkil eden bir kişidir.	1	2	3	4	5
12) Astlarına güvenir.	1	2	3	4	5
13) Güvenilir bir amirdir.	1	2	3	4	5
14) Çalışma arkadaşlarını motive eder.	1	2	3	4	5
15) Çalışma arkadaşlarına ilham verir.	1	2	3	4	5
16) Gelişim odaklıdır.	1	2	3	4	5
17) Adalet duygusuna sahiptir.	1	2	3	4	5
18) Mütevazidir.	1	2	3	4	5
19) İyi bir dinleyicidir.	1	2	3	4	5
20) Çevresiyle açık iletişim kurar.	1	2	3	4	5
21) İnsanlara karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
22) Olaylara karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
23) Yenilikçidir.	1	2	3	4	5
24) Hızlı ve etkin karar verir.	1	2	3	4	5
25) Yerine göre esnek olabilir.	1	2	3	4	5
26) Zamanı etkin kullanır.	1	2	3	4	5
27) Ekip ruhuyla çalışır.	1	2	3	4	5
28) Bilgi sahibidir.	1	2	3	4	5

29.-35.sorular,, size göre bugünkü konumuyla Mülki dare Amirlerinin sergiledikleri performansa göre cevaplay,n,z	Yok	Yetersiz	dare Eder	Orta	Yeterli
29) Yerel kaynak yaratma, girişimcilik, proje üretme ve uygulama, kalkınmaya sağladığı katkı (yatırım,mc,l,k)	1	2	3	4	5
30) Denetimde, sorun çözmede, karar vermede, önderlikte, ekip ruhu yaratmada, eşgüdüm ve uyum sağlanmasında başarıları (yönetimsel becerileri)	1	2	3	4	5
31) Vatandaş memnuniyeti, insan ilişkilerindeki başarıları (halkla ilişkiler)	1	2	3	4	5
32) Ekonomik gücü artırma, istihdam yaratma, çalışmalar, malar,	1	2	3	4	5
33) Devlet örgütlenmesinde ve devlet içindeki ilişkiler bütünü dengelemede, başkalarıyla birlikte hükümet etme sürecindeki rolü	1	2	3	4	5
34) Devlet-vatandaş ilişkisi ile okul yapımına sağladığı katkı,	1	2	3	4	5
35) Başta kız çocuklar olmak üzere nüfusundaki çocukların okullarına sağladığı katkı,	1	2	3	4	5

36.-41.sorular, verilen seçeneklere göre cevaplay,n,z	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
36) Liderlik tanımlarından birisi olan, süperliderlik yaklaşımına göre, liderlerin yeni ölçütü, kendi geleceğini doğru belirleme, yeteneklerini tanımlama ve en üst düzeyde geliştirme olarak görülmektedir.Bu anlamda değerlendirildiğinde bugünkü konumuyla Mülki dare Amirlerinin bir süperlider oldukları düşünülmeye katılırmısınız?	1	2	3	4	5
37) Etik liderlik, moral güce dayanarak astları etkilemeye yönelik bir liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır.Etik liderlik en belirgin özelliği, liderlik için güç kaynağını moral güce dayanmasıdır.Bu anlamda, bugünkü konumuyla Mülki dare Amirlerinin bir etik lider oldukları düşünülmeye katılırmısınız?	1	2	3	4	5
38) Liderlik tanımlarından birisi olan, öğrenen liderlik önemli rollerinden biri olan rolüdür.Öğrenen lider herkesin gerekli olan şeyleri öğrenmesine destek olmasıyla öğrenenlerdir.Bu anlamda bugünkü konumuyla Mülki dare Amirlerinin bir öğrenen lider oldukları düşünülmeye katılırmısınız?	1	2	3	4	5
39) Dönüşümcü liderlik, kurumda ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir.Bu liderlik biçiminde değişimi destekleyen yeni örgütsel değişimler geliştirme önem kazanmaktadır.Bu anlamda, bugünkü konumuyla Mülki dare Amirlerinin bir dönüşümcü Lider oldukları düşünülmeye katılırmısınız?	1	2	3	4	5
40) Vizyoner liderlik, insanlar, topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonlar oluşturabilme ve iletebilme yeteneğidir.Vizyoner lider, geleceğe yeni bir bakış açısıyla bakabilir ve bu yeni bakış açısını üstün bir yetenekle analiz ve sentez edebilir.Bu anlamda bugünkü konumuyla Mülki dare Amirlerinin bir vizyoner lider oldukları düşünülmeye katılırmısınız?	1	2	3	4	5
41) Kalite liderlik, vatandaş memnuniyetini esas alan, vatandaş merkezli davranmaya yönelik bir liderlik biçimidir.Bu anlamda bugünkü konumuyla Mülki dare Amirlerinin bir kaliteli lider oldukları düşünülmeye katılırmısınız?	1	2	3	4	5

42) Yukarıdaki sorulara verdi iniz cevaplar, n, ba ka bir deyi le bugünkü konumuyla Mülki dare Amirleri nın liderlik davran, ,na ili kin anlay, ,n,z,n ekillenmesinde a a ,daki etmenlerden hangisi en çok belirleyici olmu tur.

- 1) Meslek mensubu olu unuz.
- 2) Çal, ma arkada lar, n,z,n kanaati.
- 3) Mülki dare Amirli ine yönelik önkabulünüz.
- 4) Meslekta lar, n,z,n tespitleri, anlatt,klar,
- 5) Kamuoyunun genel kanaati

43) Mülki dare Amirleri nde tespit etti iniz temel liderlik niteliklerinin (davran, lar, n,n) onlar, n çal, ma tarz, n, da belirledi ini söyleyebilir misiniz?

- 1) Hiç belirlemiyor
- 2) Belirlemiyor
- 3) K, smen belirliyor
- 4) Belirliyor
- 5) Tamamen belirliyor

44) Mülki dare Amirleri nde tespit etti iniz yukarıdaki temel niteliklerin çal, anlar, n verimlilik ve etkinli ini olumlu ya da olumsuz anlamda etkiledi ini dü ünüyor musunuz?

- 1) Hiç etkilemiyor
- 2) Etkilemiyor
- 3) K, smen etkiliyor
- 4) Etkiliyor
- 5) Tamamen etkiliyor

45) Size göre bulduklar, yörede Mülki dare Amirlerinin öncelikli olarak ilgilendikleri, zaman ay, rd, klar, görevler nelerdir? (ilk 5 tanesini öncelik s, ras, na göre 1 den 5 e kadar numaraland, rmak suretiyle belirleyiniz.)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> E itim | <input type="checkbox"/> Yolsuzlukla mücadele |
| <input type="checkbox"/> Asayi -Güvenlik | <input type="checkbox"/> Vak, f, irket/Proje, kaynak yaratma |
| <input type="checkbox"/> Sa l, k | <input type="checkbox"/> Sivil Savunma, Afet i leri |
| <input type="checkbox"/> Yerel Yönetimler | <input type="checkbox"/> Spor |
| <input type="checkbox"/> Yönetimsel görevler | <input type="checkbox"/> nsan Haklar, n, n korunmas, |
| <input type="checkbox"/> Tar, m, orman, çevre | <input type="checkbox"/> Tapu, nüfus vs. |
| <input type="checkbox"/> Yat, r, m, ekonomik i ler | <input type="checkbox"/> Sivil Toplum kurulu lar, ile i birli i |
| <input type="checkbox"/> Halkla temas | <input type="checkbox"/> Çocuklar, n, gençli in ve kad, n, n korunmas, |
| <input type="checkbox"/> Kültür-Turizm | <input type="checkbox"/> Medya li kileri |
| <input type="checkbox"/> Sosyal Yard, mlar, yoksullukla mücadele | <input type="checkbox"/> Siyasi li kiler |

46) Mülki dare Amirlerinin sahip oldu unu dü ündü ünüz temel nitelikleri paralelinde olu turduklar, liderlik ve yönetim tarzlar, n, n, bir önceki soruda vurgulad, ,n,z görev önceliklerinin s, ralanmas, nda belirleyici oldu unu söyleyebilir misiniz?

- 1) Hiç belirleyici de il
- 2) Belirleyici de il
- 3) K, smen belirleyici
- 4) Belirleyici
- 5) Tamamen belirleyici

47) Yukarıdaki soruya cevap, n, z ö Hiç belirleyici de il ö ve ö Belirleyici de il ö ise; bu öncelikleri belirleyen etmenler sizce nedir?

- 1) Yerel Ko ullar
- 2) Ülke ko ullar,
- 3) Vatanda beklentileri
- 4) Hükümet politikalar,
- 5) Siyasi bask, lar

48) Bugünkü konumuyla Mülki dare Amirlerinin e itim hizmetlerine yönelik gayretleri, gösterdi i ilgi, ay, rd, , zaman yeterli mi?

- 1) Hiç yeterli de il
- 2) Yeterli de il
- 3) K, smen yeterli
- 4) Yeterli
- 5) Bütünüyle yeterli

EK - 2

E T M YÖNET C LER Ç N ANKET FORMU

1) Ya ,n,z?

- a) 20-30 aras, b) 31-40 aras, c) 41-50 aras, d) 51-60 aras, e) 61 ve üzeri

2) Cinsiyetiniz?

- a) Kad,n b) Erkek

3) Ö renim durumunuz?

- a) Önlisans b) Lisans c) Yüksek lisans d) Doktora e) Di er (Lütfen Belirtiniz)

4) u andaki göreviniz?

- a) 1 Milli E itim Müdürü b) İçe Milli E itim Müdürü
c) İlkö retim Kurumunda Müdür d) Ortaö retim kurumunda Müdür

5) Çal, t, ,n,z Co rafi Bölge?

- a) Güneydo u Anadolu Bölgesi e) çanadolu Bölgesi
b) Do u Anadolu Bölgesi f) Akdeniz Bölgesi
c) Marmara Bölgesi g) Karadeniz Bölgesi
d) Ege Bölgesi

6) Memuriyette geçirdi iniz süre?

- a) 0-10 y,l b) 11-20 y,l c) 21-30 y,l d) 31-40 y,l e) 41 y,l üzeri

7) u andaki görevinizde geçirdi iniz süre?

- a) 0-5 y,l b) 6-10 y,l c) 11-15 y,l d) 16-20 y,l e) 21 y,l üzeri

8.-28.sorularda birlikte çal, t, ,n,z Mülki dare Amirinin liderlik özelliklerini uygun seçenekleri i aretlemek suretiyle de erlendiriniz.	Hiç	Kat.,lm,yorum	Kat.,lm,yorum	K.simen	Kat.,l,yorum	Kat.,l,yorum	Kesinlikle
	1	2	3	4	5	6	7
8) Vizyon sahibidir.	1	2	3	4	5	6	7
9) Tutkulu ve fedakard,r.	1	2	3	4	5	6	7
10) nançl,, kararl, ve tutarl,d,r.	1	2	3	4	5	6	7
11) Örnek te kil eden bir ki idir.	1	2	3	4	5	6	7
12) Astlar,na güvenir.	1	2	3	4	5	6	7
13) Güvenilir bir amirdir.	1	2	3	4	5	6	7
14) Çal, ma arkada lar,n, motive eder.	1	2	3	4	5	6	7
15) Çal, ma arkada lar,na ilham verir.	1	2	3	4	5	6	7
16) Geli im odakl,d,r.	1	2	3	4	5	6	7
17) Adalet duygusuna sahiptir.	1	2	3	4	5	6	7
18) Mütevazidir.	1	2	3	4	5	6	7
19) yi bir dinleyicidir.	1	2	3	4	5	6	7
20) Çevresiyle aç,k ileti im kurar.	1	2	3	4	5	6	7
21) nsanlara kar , duyarlı,d,r.	1	2	3	4	5	6	7
22) Olaylara kar , duyarlı,d,r.	1	2	3	4	5	6	7
23) Yenilikçidir.	1	2	3	4	5	6	7
24) H,zl, ve etkin karar verir.	1	2	3	4	5	6	7
25) Yerine göre esnek olabilir.	1	2	3	4	5	6	7
26) Zaman, etkin kullan,r.	1	2	3	4	5	6	7
27) Ekip ruhuyla çal, ,r.	1	2	3	4	5	6	7
28) Bilgi sahibidir.	1	2	3	4	5	6	7

29.-35.sorular,, birlikte çal, t, ,n,z Mülki dare Amirinin performans,na göre cevaplay,n,z.	Yok	Az	Orta	yi	Çok yi
29) Yerel kaynak yaratma, giri imcilik, proje üretme ve uygulama, kalk,nmaya sa lad, , katk, (yat,r,mc,l,k)	1	2	3	4	5
30) Denetimde, sorun çözmede, karar vermede, önderlikte, ekip ruhu yaratmada, e güdüm ve uyum sa lamada ba ar,s, (yönetsel becerileri)	1	2	3	4	5
31) Vatanda memnuniyeti, insan ili kilerindeki ba ar,s, (halkla ili kiler)	1	2	3	4	5
32) Ekonomik gücü art,r,c,, istihdam yarat,c, çal, malar,	1	2	3	4	5
33) Devlet örgütlenmesinde ve devlet içindeki ili kiler bütünü dengelemede, ba ka bir deyi le hükümet etme sürecindeki rolü	1	2	3	4	5
34) Devlet-vatanda i birli i ile okul yap,lmas,na sa lad, , katk,	1	2	3	4	5
35) Ba ta k,z çocuklar olmak üzere ça nüfusundaki çocuklar,n okulla mas,na sa lad, , katk,	1	2	3	4	5

36.-41.sorular, verilen seçenklere göre cevaplay,n,z.	Hiç Kat,lm,yorum	Kat,lm,yorum	K,smen Kat,l,yorum	Kat,l,yorum	Kesinlikle Kat,l,yorum
36) Liderlik tan,m,lar,ndan birisi olan, süperliderlik yakla ,m,na göre, liderlerin yeni ölçütü, kendi gelece ini do ru belirleme, yeteneklerini tan,ma ve en üst düzeyde geli tirme olarak görülmektedir.Bu anlamda de elendirdi inizde birlikte çal, t, ,n,z Mülki dare Amirinin bir ösüperliderö oldu u dü üncesine kat,l,r m,s,n,z?	1	2	3	4	5
37) Etik liderlik, moral güce dayanarak astlar,n, etkilemeye yönelik bir liderlik biçimi olarak tan,m,lanmaktad,r.Etik liderli in en belirgin özelli i, liderli inin güç kayna ,n,n moral güce dayanmas,d,r.Bu anlamda, birlikte çal, t, ,n,z Mülki dare Amirinin bir öetik liderö oldu u dü üncesine kat,l,r m,s,n,z?	1	2	3	4	5
38) Liderlik tan,m,lar,ndan birisi olan, ö renen liderli in önemli rollerinden biri ö retmenlik rolüdür.Ö renen lider herkesin gerekli olan eyleri ö renmesine destek olmas,yla ö retmendiler.Bu anlamda birlikte çal, t, ,n,z Mülki dare Amirinin bir öö renen liderö oldu u dü üncesine kat,l,r m,s,n,z?	1	2	3	4	5
39) Dönü ümcü liderlik, kurumda ani ve etkili de i imi gerçekle tirmeye yönelik bir liderlik biçimidir.Bu liderlik biçiminde de i imi destekleyen yeni örgütsel de erler geli tirme önem kazanmaktad,r.Bu anlamda, birlikte çal, t, ,n,z Mülki dare Amirinin bir ödönü ümcü Liderö oldu unu dü üncesine kat,l,r m,s,n,z?	1	2	3	4	5
40) Vizyoner liderlik, insanlar, topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonlar, olu turabilme ve iletebilme yetene idir.Vizyoner lider, gelece e yeni bir bak, aç,s,yla bakabilir ve bu yeni bak, aç,s,n, üstün bir yetenekle analiz ve sentez edebilir.Bu anlamda birlikte çal, t, ,n,z Mülki dare Amirinin bir ö vizyoner liderö oldu u dü üncesine kat,l,r m,s,n,z?	1	2	3	4	5
41) Kalite liderli i, vatanda memnuniyetini esas alan, vatanda merkezli davranmaya yönelik bir liderlik biçimidir.Bu anlamda birlikte çal, t, ,n,z Mülki dare Amirinin bir ökalite lideriö oldu u dü üncesine kat,l,r m,s,n,z?	1	2	3	4	5

42) Yukarıdaki sorulara verdiiniz cevapların, başka bir deyişle birlikte çalıt, n,z Mülki dare Amirinin liderlik davranışına ilişkin anlayışın, n,z, n ekillenmesinde ana etmenlerden hangisi en çok belirleyici olmuştur.

- 1) Mülki dare Amirinin ahsın, za yönelik davranışın, yaklaşımları,
- 2) Çalıt, malar, nda eğitim hizmetlerine verdiği öncelik
- 3) Mülki dare Amirlerine yönelik önyargın, z
- 4) Meslektaşların, z, n tesbitleri, anlattıkları,
- 5) Kamuoyunun genel kanaati

43) Mülki dare Amirinde tesbit ettiğiniz temel liderlik niteliklerinin (davranışları, n, n) onları, n çalıt, ma tarzın, ne derecede belirlediğini düşünüyorsunuz?

- 1) Hiç belirlemiyor
- 2) Belirlemiyor
- 3) Kısmen belirliyor
- 4) Belirliyor
- 5) Kesinlikle belirliyor

44) Birlikte çalıt, n,z Mülki dare Amirinde tesbit ettiğiniz yukarıdaki temel niteliklerin çalıt, malar, n,zdaki verimlilik ve etkinliği olumlu ya da olumsuz anlamda ne derecede etkilediğini düşünüyorsunuz?

- 1) Hiç etkilemiyor
- 2) Etkilemiyor
- 3) Kısmen etkiliyor
- 4) Etkiliyor
- 5) Kesinlikle etkiliyor

45) Görevli bulunduğunuz yörede Mülki dare Amirlerinin öncelikli olarak ilgilendikleri, zaman ayırdıkları, görevler nelerdir? (ilk 5 tanesini öncelik sırasına göre 1'den 5'e kadar numaralandırmak suretiyle belirleyiniz.)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Eğitim | <input type="checkbox"/> Yolsuzlukla mücadele |
| <input type="checkbox"/> Asayiş-Güvenlik | <input type="checkbox"/> Vakıf, şirket/Proje, kaynak yaratma |
| <input type="checkbox"/> Sağlık | <input type="checkbox"/> Sivil Savunma, Afetleri |
| <input type="checkbox"/> Yerel Yönetimler | <input type="checkbox"/> Spor |
| <input type="checkbox"/> Yönetişel görevler | <input type="checkbox"/> İnsan Hakları, n, n korunması, |
| <input type="checkbox"/> Tarım, orman, çevre | <input type="checkbox"/> Tapu, nüfus vs. |
| <input type="checkbox"/> Yatırım, ekonomik işler | <input type="checkbox"/> Sivil Toplum kuruluşları, işbirliği |
| <input type="checkbox"/> Halkla temas | <input type="checkbox"/> Çocukları, gençlerin ve kadınların korunması, |
| <input type="checkbox"/> Kültür-Turizm | <input type="checkbox"/> Medyaları |
| <input type="checkbox"/> Sosyal Yardımlar, yoksullukla mücadele | <input type="checkbox"/> Siyasal ilişkiler |

46) Mülki dare Amirlerinin sahip oldukları temel nitelikleri paralelinde oldukları, liderlik ve yönetim tarzları, n, n, bir önceki soruda vurguladığınız görev önceliklerinin sıralanmasında belirleyici oldukları söyleyebilir misiniz?

- 1) Hiç belirleyici değil
- 2) Belirleyici değil
- 3) Kısmen belirleyicidir
- 4) Belirleyici
- 5) Kesinlikle belirleyici

47) Yukarıdaki soruya cevapınız Hiç belirleyici değil ve Belirleyici değil ise; bu öncelikleri belirleyen etmen sizce nedir?

- 1) Yerel Kurullar
- 2) Ülke kurulları,
- 3) Vatandaş beklentileri
- 4) Hükümet politikaları,
- 5) Siyasal baskılar

48) Birlikte çalıt, n,z Mülki dare Amirinin eğitim hizmetlerine yönelik gayretleri, gösterdiği ilgi, ayırdığı, zaman yeterli mi?

- 1) Hiç yeterli değil
- 2) Yeterli değil
- 3) Kısmen yeterli
- 4) Yeterli
- 5) Bütünüyle Yeterli

ÖZGEÇM

Çankır, 1965 doğumludur. İlk, orta ve lise öğrenimini Çankır,da tamamladı,. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi (SBF) Uluslararası İlişkiler Bölümünden 1987 yılında mezun oldu. Lisan öğrenmek ve kamu yönetimi stajı için 1988-1989 yıllarında İngiltere'de bulundu. Torquay'da St. International School ödevi, Southampton'da ise St. Grayland School Of English'de İngilizce dil eğitimi aldı,. Askerlik hizmetini Ankara Mamak Elektronik Bilişim Sistemleri Okulu (MEBS) ile Gemlik Askeri Veteriner Okulu'nda ifa etti. Türkiye ve Ortadoğu Amme Dairesi Enstitüsü (TODA E)'nde Kamu Yönetimi Uzmanlık Programı (KYUP) 'nda yüksek lisans eğitimi görerek 2000 yılında Kamu Yönetimi Uzmanı oldu. 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı hazırlık çalışmaları,nda St. Kamu Yönetimi İhtisas Komisyonu'nda görev aldı,. 2005 yılında pedagojik formasyon eğitimi tamamladı,.

Mülki idare amirliği mesleğine Antalya Kaymakamı aday, olarak başladı, (1988). Karapürçek, Palu, İrvan, Senirkent, Çamlıdere, Pazarcık Kaymakamlıkları ile Elazığ Vali Yardımcılığı, ve Kırşehir 1. Özel Dairesi Genel Sekreterliği görevlerinde bulundu. Devleti ikbirlik, vakıf, birlik, federasyon ve derneklerde yönetim kurulu başkanı, ve üyeliklerinde bulundu.

Serbest Bölgeler, İngiltere'de Parlamento Yapısı, Toplam Kalite Yönetimi, Yeni Yönetimin Geliştirilmesi, Yönetimin Yeniden Yapılandırılması, Vizyoner Liderlik, Afet Yönetimi, Mülki Daire Amirlerinin Liderlik Davranışları, Protokol Yönetimi konularında çalışmalar, vardı,.

şu anda Kırşehir Vali Yardımcısı olarak görev yapmaktadır.