

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

İLÇE MİLLİ EĞİTİM ŞUBE MÜDÜRLERİNİN YETİŞTİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

746371

146371

DANIŞMAN
Prof. Dr. Vehbi ÇELİK

HAZIRLAYAN
Mustafa AKDAŞ

2004
ELAZIĞ

Bu araştırma Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın (EARGED) desteği ile yapılmıştır.

ÖNSÖZ

Bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde, eğitimde nitelik en çok konuşulan konuların başında gelmektedir. Eğitimin nitelik boyutu, diğer birçok faktör yanında önemli oranda eğitim yönetimi ile ilgili bir sorundur. Eğitimde çağı yakalamak, nitelikli eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine bağlıdır. Bu çalışmada, genel anlamda eğitim yöneticileri, özel anlamda da Milli Eğitim Şube Müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik yapılan çalışmalar ele alınmıştır.

Tez çalışmalarımın tüm aşamalarında bana desteğini esirgemeyen ve tezin ortaya çıkmasında büyük katkıları bulunan tez danışmanım sayın Prof. Dr. Vehbi ÇELİK'e ve tüm Eğitim Fakültesi ve Teknik Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü öğretim elemanlarına teşekkürü borç bilirim.

Araştırmaya görüş ve önerileri ile büyük katkılarda bulunan ilçe milli eğitim şube müdürlerine ilgi ve yardımlarından dolayı çok teşekkür ederim.

Ayrıca, araştırmaya destek veren Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı'na ve çok değerli çalışanlarına da teşekkür ederim.

Mustafa AKDAŞ

III

ONAY

T.C.

FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

İLÇE MİLLİ EĞİTİM ŞUBE MÜDÜRLERİNİN YETİŞTİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bu tez, 16/02/ 2004 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.




Danışman

Prof. Dr. Vehbi ÇELİK



Üye

Yrd. Doç. Mehtap YEŞİLORMAN



Üye
Yrd. Doç. Dr.
Fatih TÖREMEN

Yukarıdaki jüri üyelerinin imzaları tasdik olunur.

ÖZET**Yüksek Lisans Tezi****İlçe Milli Eğitim Şube Müdürlerinin Yetiştirilmesi****Mustafa AKDAŞ****Fırat Üniversitesi****Sosyal Bilimler Enstitüsü****Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı****2004; Sayfa: XIV + 100**

Dünyada, eğitim yöneticiliğinin artık profesyonel bir meslek halini alması, ülkemizde de eğitim yöneticilerinin, eğitim yoluyla yetiştirilmesini zorunlu hale getirmiştir. Eğitim yönetiminin çok önemli bir halkasını teşkil eden şube müdürlerinin, çok belirgin ve bilimsel olmayan ölçütlere göre atanması yerine, ilk defa 1999 yılında bu konuda çıkarılan bir yönetmelik ile sınavla seçilip, hizmet içi eğitimle yetiştirilmeye başlanması önemli bir adımdır.

İş başındaki şube müdürlerinin görüşlerine dayalı olarak yürütülen bu araştırma, betimsel nitelik arz eder. Araştırmanın evrenini, 1 Temmuz 2000 tarihinde yönetici seçme sınavına girerek, katıldıkları hizmet içi eğitim sonunda başarılı olanlardan, ataması yapılan şube müdürleri oluşturmaktadır. Örnekleme ise, bu grup içerisinde ilgili birimden isimleri alınan 352 şube müdüründen, anketi cevaplayan 293 şube müdürü oluşturmaktadır. Araştırmada veriler, örneklem grubunda yer alan, şube müdürlerine uygulanan anketle elde edilmiştir. Anket, araştırmacı tarafından geliştirilmiş olup, geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmış ve güvenirlik katsayısı Alpha 0.81 olarak hesaplanmıştır. Anketlerin uygulanması, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı (EARGED) tarafından yapılmıştır. Anketle toplanan veriler, SPSS for Windows 10.0 paket programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde, yüzde, standart sapma, frekans, f, t testi, varyans analizi yöntemleri kullanılarak aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Hizmeti içi eğitim, amaçlara uygun olarak ve kursiyerlerin aktif katılımını sağlayacak şekilde verilmekte; motivasyonu sağlamakta ve katılımcıların sorun çözme becerisini geliştirmektedir. Fiziki mekanların eğitime uygun olduğu ve öğretim görevlilerinin katılımcılarla iyi iletişim kurdukları belirlenmiştir. Hizmet içi eğitim programının iş başında geçerliliği, öğretim görevlilerince araç- gerecin kullanılması, katılımcıların materyallere

ulaşmaları, görüş ve önerilerine başvurulması, yaşanmış olaylara yer verilmesi konularında kararsız kalmışlardır. Süreyi yetersiz görerek, hizmet içi eğitimin uygulamaya dönük olmadığını belirtmişlerdir. şube müdürleri, hiyerarşık yapıdaki statülerinin açık olmadığını, yetkilerinin yetersiz, sınırlarının açık ve net belirginleşmediğini ifade etmiş; okul müdürleri, diğer astları ve üstleri ile iletişimde sorun yaşamaktadırlar. Yetki ve sorumluluklarının dengeli olmadığını; mevzuat bilgisinin iyi bir şube müdürlüğü için yeterli görülemeyeceğini ifade etmişlerdir. Kendilerini eğitimsel liderlik gösterebilecek durumda görmüyorlar, eğim öğretim işlerine yeterince zaman ayıramıyorlar, ilçenin eğitim politikasına yenilik getirebilecek konumda olduklarını düşünmüyorlar.

şube müdürleri, karar verirken yetkilerini, yeterince kullandıklarını, üstleri tarafından verilen görevleri, sorumluluk alanında gördüklerini, görev verirken rehberlik yaparak yönetmeliklere bağlı kaldıklarını ifade etmişlerdir. şube müdürleri, çözemedikleri sorunları üstlerine iletmekte, günlerinin çoğunu rutin işlerle geçirmektedirler. şube müdürleri, görevleri sırasında, gerekli sosyal ortamın mevcut olduğu, görevleri sırasında baskı gruplarının etkisinde kaldıkları, karara katılma ve okul müdürleri ile öğretmenleri etkilemeleri konusunda da kararsız kalmaktadırlar. Liderlik, Vizyon Geliştirme, Halkla İlişkiler, Kriz Yönetimi, Kurum Kültürü, İletişim ve Sosyal Etkileşim Becerileri, İnsan Kaynakları Yönetimi, ve Mesleki Etik konularında ayrılan süre, kapsam, yeterli görülmüş; anlatımında seçilen yöntemler ile hazırbulunuşluk düzeyi uygun bulunmuştur.

Kamu ve Eğitim yönetimi, Toplantı, Zaman ve Stres Yönetimi, kapsam, süre, yöntemler ile hazırbulunuşluk olarak yeterli bulunmuştur. Bütçe konusuna ayrılan süre, kapsam bakımından yetersiz bulunmuş; ancak, yöntem ve hazırbulunuşluk bakımından uygun bulunmuştur. Toplam Kalite Yönetimi süre, kapsam, seçilen yöntemler ile hazırbulunuşluk düzeyi olarak yeterli bulunmuştur.

Yönetimin Temel Kavramları ve Yönetim Süreçleri süre, içerik seçilen yöntemler ile hazırbulunuşluk düzeyi olarak yeterli bulunmuştur. İletişim ve Sosyal Etkileşim Becerileri konusu, yöntem, kapsam ve hazırbulunuşluk bakımından uygun bulunmuş, ancak süre bakımından, şube müdürleri arasında görüş birliği oluşmamıştır. Teknoloji Kullanma ve Araştırma konusuna ayrılan süre, yöntem ve kapsam bakımından yetersiz, ancak hazırbulunuşluk düzeyi olarak yeterli bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Yöneticiliği, şube Müdürü, Hizmet İçi Eğitim

ABSTRACT

Masters Thesis

**The Educational Training of the Department Managers in National Education
Department Managers in Towns**

Mustafa AKDAŞ

Fırat University

Institute of Social Sciences

Department of Educational Sciences

2004; Page: XIV + 100

That the educational administration being a professional vocation in the world, made it compulsory for the educational leaders to be trained via education in our country too. Rather than the department managers who form an important part of educational administration, to be appointed according to unscientific ways, they are appointed for the first time in 1999 with an examination according to a bye-law and their starting to be trained with on-duty training is an important step.

This research held depending on the opinions of the department managers are descriptive. The universe of the research is formed by the department managers who attended the examination on 1 June 2000, became successful at the end of the on-duty training and, appointed at the end of all these. The sample is formed by the 352 department managers whose names are taken from the interested departments and the 293 of them who attended the survey. The datum is obtained via the survey applied to the department managers who were in the sample group and the ones who are applied the survey. The survey is developed by the researcher, the validity and the reliability of the study is studied and the reliability rate is calculated as Alpha 0.81. The application of the survey is held by Ministry of Education, the Head of Research and Development Department (EARGED). The datum is analysed with

SPSS for Windows 10.0. In the analyses of the datum percentage, frequency and the variance analyses are used, and the following results are taken.

The on-duty training is given in the way to make the colleagues to attend actively; it motivates them and, develops their ability of problem solving. It is determined that the education places are suitable and the lecturers communicate with the applicants well. They were in decided about the vocational applicability of the on-duty training, the usage of the equipment by the lecturers, the access of the applicants to the materials, taking their own opinions and using experienced events. They have found the time not enough and, claimed that the on-duty training is not given in an applied style. The department managers claimed that their place in the hierarchical order is not certain, their authority is not enough, their borders are not determined clearly and they have problems in dealing with the school masters and other upper and lower officials. They say that their authorities and the responsibilities are not balanced and, a good knowledge of the rules can not be considered enough for themselves. They don't consider themselves to make educational leadership, can not separate enough time for educational activities and do not consider themselves to be the ones to innovate the educational policy of the towns.

The department managers say that they use their authority while making judgements, consider the duties given by their administrators as their own and while giving a duty they make guidance and obey the rules. The department managers take their problems which they can not solve, to their administrators and spend most of their days with routine works. The department managers say that in their duties they have the necessary social environment and they are forced by some groups. They also claim that they are in decided about whether or not they should attend the decisions and affect the schoolmasters and teachers. They found the contents and the time organised for Leadership, Developing Visions, Public Affairs, Crisis Administration, Department Culture, Skills of Communication and Social Interaction, Administration of Human Resources and Vocational Ethics and the methods of their teaching and the readiness sufficient.

Public and Educational Administration, the Administration of Meetings, Time and Stress are found from the points of time sufficient, and methods and readiness level either. The time organised for the budget is found contextually insufficient but from the point of

readiness sufficient. Total Quality Management is found from the points of contents, methods and readiness sufficient.

The Basics of Administration and Administration Processes are found from the points of methods and readiness insufficient. The subject of The Skills of Communication and Social Interrelations is found from the points of methods, content and readiness sufficient, but from the point of readiness there hasn't formed a common idea. The time organised for the Usage of Technology and Research is found from the points of methods and contents, sufficient but from the point of readiness sufficient.

Key Words: Educational administration, Department Managers, On-duty training.



İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
Önsöz.....	II
Onay.....	III
Özet.....	IV
Abstract.....	VI
İçindekiler.....	IX
Tablolar listesi.....	XIV

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ	1
1.Problem Durumu.....	1
2.Araştırmanın Amacı.....	3
3.Araştırmanın önemi	4
4.Sayıtlar.....	4
5.Sınırlılıklar	4
6.Tanımlar.....	4
7.Kısaltmalar.....	5

İKİNCİ BÖLÜM

LİTERATÜR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

1. Giriş.....	6
1.1. Temel Kavramlar.....	6
2. Yönetim Biliminin Tarihi Gelişim Süreci.....	8
3. Yönetimin Bilim Haline Gelmesi.....	10
4. Yönetici Yetiştirilmesinin Önemi.....	11
5. Eğitim Yönetimi Biliminin Tarihi Gelişimi.....	13
6. Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesinin Tarihi Gelişimi.....	13
7. Milli Eğitim Şuralarında Eğitim Yöneticisi Yetiştirme.....	15
8. Günümüzde Eğitim Yöneticisi Yetiştirme	17
9. Eğitim Yöneticilerinin Seçimi, Yetiştirilmesi ve Atanması.....	18

9.1. Eğitim Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Nitelikler.....	21
10. İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin Örgüt Yapıları.....	26
10.1. Yasal Dayanağı.....	26
10.2. Örgüt Yapısı.....	27
10.3. Amaçları.....	33
11. Hizmet İçi Eğitim	33
11.1. Amaç ve İlkeleri	34
11. 2. MEB Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliğinde Hedefler.....	35
11.3. Hizmet İçi Eğitimin Yasal Dayanakları.....	35
11.4. Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerinin Aşamaları.....	38
12. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

1. Araştırmanın Modeli.....	44
2. Evren.....	44
3. Örneklem.....	44
4. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	44
5. Verilerin Toplanması.....	46
6. Verilerin Çözümlemesi.....	46

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. İlçe Şube Müdürlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Örgüt Yapısı İçerisindeki Yeri.....	47
4.2 . Araştırmaya Katılan Şube Müdürlerinin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular ve Yorumları	49
4.3. Araştırmaya Katılan Şube Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitime Yönelik Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorumları.....	51
4.3.1. Hizmet İçi Eğitim Programlarının Amacına Uygunluğu.....	54
4.3.2. Hizmet İçi Eğitim Programlarının İçeriği.....	54

4.3.3.HİE Programında Araç-Gereç Kullanımı.....	54
4.3.4. HİE Programlarında Gerekli Materyallere Ulaşma.....	54
4.3.5. HİE Programlarına Aktif Katılım.....	54
4.3.6. HİE Programında Verilen Bilgilerin Uygulamada Kullanımı.....	54
4.3.7. HİE Programlarında Verilen Eğitimin Sorun Çözmeye Katkısı.....	55
4.3.8. HİE Sırasında Öğretim Elemanlarının Gerekli Motivasyonu Sağlaması.....	55
4.3.9. HİE Programının Süresi.....	55
4.3.10. HİE Programlarında Ders Süresini Verimli Kullanma.....	56
4.3.11. Programının Yürütülmesinde Kursiyerlerin Görüş ve Önerilerinin Alınması.....	56
4.3.12. HİE Programında Görevli Öğretim Elemanlarının Konusuna Hakimiyeti.....	56
4.3.13. HİE Programında Görevli Öğretim Elemanlarının İletişim Becerisi.....	56
4.3.14. HİE Programlarının Yürütüldüğü Fiziki Mekanların Uygunluğu.....	57
4.3.15. HİE Programlarının Uygulama Boyutu	57
4.3.16. HİE Programında Örnek Olaylara Yer Verme.....	57
4.4. Araştırmaya katılan Şube Müdürlerinin Yetki ve Sorumluluklarını Kullanırken	
Karşılaştıkları Sorunlara Ait Bulgular ve Yorumları	59
4.4.1. İş Başında Karar Verirken Yetki Kullanma.....	61
4.4.2. Yetkilerin Yeterliliği.....	61
4.4.3.Üstlerce Verilen Görevlerin Algılanması.....	61
4.4.4. Okul Müdürleri ile İletişim.....	61
4.4.5. Şube Müdürlerinin Ast ve Üstleri ile İletişimi.....	62
4.4.6. Sosyal Ortam.....	62
4.4.7. Ast Üst İlişkileri.....	63
4.4.8. Çatışmaların Yaşanma Durumu	63
4.4.9. Okul Müdürleri İle Çatışma Yaşanma Durumu	63
4.4.10. Yetki Sınırlarının Netliği.....	64
4.4.11. Görev Verirken Mevzuata Bağlı Kalma.....	64
4.4.12. Ulaşılabilir Yönetici Olma.....	64
4.4.13. Sorun Çözmede Yaklaşım.....	65
4.4.14. Görev Vermede Yaklaşım.....	65
4.4.15. Şube Müdürlerinin Statüsünün Algılanma Düzeyi.....	66
4.4.16. Yetki ve Sorumluluk Dengesi.....	66

4.4.17. Eğitimsel Liderliğe Bakış	67
4.4.18. Mevzuat Bilgisinin Yöneticilikteki Yeri	67
4.4.19. Baskı Gruplarının Etkileri	68
4.4.20. Karara Katılma Durumu.....	68
4.4.21. Günlük Rutin İşlere Zaman Ayırma.....	69
4.4.22. Eğitim Öğretim Etkinliklerine Zaman Ayırma.....	69
4.4.23. Eğitim Politikası Belirleme.....	69
4.4.24. Eğitim Çalışanlarını Etkileyebilme	70
4.5. HİE Programının İçeriğine İlişkin Şube Müdürlerinin Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorumları.....	70
4.5.1. HİE Programında Yer Alan Konuların Süresinin Yeterliliğine İlişkin Şube Müdürlerinin Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorumları.....	71
4.5.2. HİE Programında Yer Alan Konular İşlenirken Yöntemlerin Konulara Göre Seçilmesindeki Uygunluğa İlişkin Şube Müdürlerinin Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorumları.....	76
4.5.3. HİE Programında Verilen Bilgilerin Katılımcıların İhtiyacını Karşılmasına İlişkin Şube Müdürlerinin Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorumları.....	76
4.5.4. HİE Programının İçeriğinin Katılımcıların Hazırbulunuşluk Düzeylerine Uygunluğuna İlişkin Şube Müdürlerinin Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorumları.....	79

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇLAR.....	82
5.1.1. Şube Müdürlerinin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	82
5.1.2. Şube Müdürlerinin Milli Eğitim Örgüt Yapısı İçerisindeki Yerine İlişkin Sonuçlar.....	82
5.1.3. Hizmet İçi Eğitim Programının Değerlendirilmesine İlişkin Sonuçlar	83
5.1.4. Şube Müdürlerinin Yetki ve Sorumluluklarını Kullanırken Karşılaştıkları Güçlüklere İlişkin Sonuçlar	84

5.1.5. Hizmet İçi Eğitim Programının Konularına Göre Değerlendirilmesi İlişkin	
Sonuçlar.....	85
5.1.5.1. Ayrılan Süreye İlişkin Değerlendirme Sonuçları.....	85
5.1.5.2. HİE Programında Yer Alan Konular İşlenirken, Yöntemlerin Konulara	
Göre Seçilmesindeki Uygunluğa İlişkin Şube Müdürlerinin Görüşlerine Ait	
Sonuçlar.....	86
5.1.5.3. HİE Programında Verilen Bilgilerin Şube Müdürlerinin İhtiyacını	
Karşılmasına İlişkin Şube Müdürlerinin Görüşlerine Ait Sonuçlar.....	86
5.1.5.4. HİE Programının İçeriğinin Katılımcıların Hazırbulunuşluk	
Düzeylerine Uygunluğuna İlişkin Şube Müdürlerinin Görüşlerine Ait Sonuçlar.....	86
5.2.ÖNERİLER.....	87
5.2.1. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	88
KAYNAKÇA.....	89
Ekler.....	93
Özgeçmiş.....	100

TABLOLAR VE ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Örgütü Şeması.....	32
Tablo 1. Araştırmaya Katılan Şube Müdürlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	49
Tablo 2. Araştırmaya Katılan Şube Müdürlerinin Yaşlarına Göre Dağılımı.....	49
Tablo 3. Araştırmaya Katılan Şube Müdürlerinin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	49
Tablo 4. Araştırmaya Katılan Şube Müdürlerinin Önceki Görevlerine Göre Dağılımı.....	50
Tablo 5. Araştırmaya Katılan Şube Müdürlerinin Hizmet Yılına Göre Dağılımı.....	50
Tablo 6. Şube Müdürlerinin HİE Programlarına İlişkin Görüşleri İle Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analiz Sonuçları.....	51
Tablo 7. Şube Müdürlerinin HİE Programlarına İlişkin Görüşleri İle Önceki Görev Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları.....	52
Tablo 8. Şube Müdürlerinin Görevleri Sırasında Yetki ve Sorumlulukları Kullanırken Karşılaştıkları Güçlüklere İlişkin Görüşleri İle Önceki Görev Değişkenine Göre t Testi Sonuçları.....	59
Tablo 9. Şube Müdürlerinin Görevleri Sırasında Yetki ve Sorumlulukları Kullanırken Karşılaştıkları Güçlüklere İlişkin Görüşleri İle Kıdem Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	60
Tablo 10. Şube Müdürlerinin HİE Programında Yer Alan Konuların Süresinin Yeterliliğine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı.....	71
Tablo 11. Şube Müdürlerinin HİE Programında Yöntem Seçimine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı.....	74
Tablo 12. Şube Müdürlerinin HİE Programındaki Konuların Katılımcıların İlgi ve İhtiyaçlarına Yönelik Olmasına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı.....	76
Tablo 13. Şube Müdürlerinin HİE Programının Hazırbulunuşluk Düzeyine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı.....	79

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1. Problem Durumu

Eğitim yöneticilerinin profesyonel anlamda yetişmesi ve eğitim yöneticiliğinin meslekleşmesi, dünya çapında yeterince yaygınlık kazanmamıştır. Bakıldığında, okul sayısının fabrika sayısından çok olduğu görülmektedir. Ekonomik mal üreten örgüt yöneticilerinin yetiştirilmesi için, üretilen bilgi birikimi; eğitim örgütlerinininkinden daha fazladır. Dünyada ABD, eğitim yöneticisi yetiştirme konusunda zengin bilgi birikimi ve deneyime sahiptir. Ülkemizde, 1999 yılından beri okul yöneticileri, 2000 yılından sonra da eğitim yöneticileri hizmet içi eğitimle yetiştirilmeye çalışılmaktadır (Çelik, 2003: 3).

Eğitim yöneticiliği kavramına açıklık kazandırmak gerekmektedir. Okullar, çevre ve toplumu kapsayan sosyal sistemin merkezinde olan örgütlerdir. Eğitim yönetimi ayrı olduğu gibi, disiplinler arası bir bilim dalıdır. Ayrılık niteliği, eğitim girişiminin özelliğinden, disiplinler arası niteliği, yönetimin modern kuram ile kazandığı özellikten doğmaktadır (Bursalıoğlu, 1998: 5). Eğitim örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirmeleri için elde var olan insan ve maddi kaynaklarını en etkili ve en verimli bir şekilde kullanmaları, eğitim yöneticilerinin işlevi olarak kabul edilmektedir. Yetişmiş insan kaynaklarının ve maddi kaynakların kıt olduğu düşünüldüğünde, eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinin önemi bir kat daha artmaktadır. Yöneticiliğin profesyonel bir meslek olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Bundan dolayı eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi zorunluluk haline gelmiştir (Kayıkçı, 2001).

Türk milli eğitim sisteminde eğitim yöneticiliği, öğretmenliğin bir boyutu olarak görülmekte; bir uzmanlık alanı, profesyonel bir meslek olarak algılanmamaktadır. Oysa eğitim yöneticiliği gelişmiş ülkelerde bir uzmanlık alanı, profesyonel bir meslek olarak görülmektedir. Eğitim yöneticisi olabilmek için de yönetimin sistemli olarak öğrenilmesi gerekmektedir. Bu öğrenme, uzmanlık kazandıracak dört ya da beş yıllık öğrenme süresini kapsamaktadır (Balcı, 2003: VII).

İleri ülkelerde eğitim yöneticisi yetiştirme politikası, klasik yöneticilik rollerini geliştirme yerine eğitimsel liderlik üzerine yoğunlaşmıştır. Eğitim yöneticisi yetiştirme programları ülkeler arasında farklılıklar göstermekte, ancak son yıllarda eğitim yöneticisi yetiştirme yerine, eğitim liderlerinin yetiştirilmesi anlayışı ön plana çıkmıştır (Çelik, 2002: 3).

Günümüzde yöneticilerin etkililiği giderek artmaktadır. İnsanların doğuştan yönetici olarak yaratılmadığını, yönetim sanatı ve ilminin öğrenilerek kazanılabildiği anlaşılmıştır. İnsanları yönetici olarak yetiştirmenin yolu eğitimden geçmektedir. Yöneticilik niteliklerini kazanmada eğitimle olmaktadır. Bu anlamda Milli Eğitim Bakanlığı önemli adımlar atmıştır. Mili eğitim şube müdürlerinin ve okul yöneticilerinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin yönetmelikler çıkarmıştır.

23 Eylül 1998 tarih ve 23742 sayılı Resmi Gazete ile Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik ve 30 Nisan 1999 tarih ve 23681 sayılı Resmi Gazete ile de Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik önemli bir adım atılmıştır. Bunun yanında, kamu yönetiminde devlet memurlarının görevde yükselmelerine ilişkin usul ve esasları belirleyen; Devlet Memurlarının Görevde Yükselme Esaslarına Dair Genel Yönetmelik 18. 04. 1999 tarih ve 23670 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu da, şunu çok açık bir şekilde göstermektedir ki, kamu da yükselmeler birtakım etkilerden kurtarılarak objektif kriterlere dönüştürülmüştür. Aslında geç kalınmış, ancak kamu yönetimi açısından önemli bir gelişmedir.

Yetki, örgüt içinde bulunan yönetsel makamlara verilmiş bir özelliktir. Yetki, karar verme ve diğerlerini harekete geçirme ya da örgütsel amaçları başarmak için belirli görevleri yaptırma hakkıdır. Yetki, örgütsel eylemin kişisel olmayan yönüdür. Bir başka yönden yetki, diğerlerini etkileme yöntemidir. Burada yasallık, erk (güç) ve önderlik, yetkinin önemli boyutlarını oluşturur. Kimi yazarlar yetki ile erki birbirinden ayırarak, erkin kişiden, yetkinin makamdan kaynaklandığını belirtirler. Gerçekten de, makamdan kaynaklanan yetkinin kullanımı ancak erk ile birleştiği zaman etkili bir yönetim ortaya çıkar (Can, 1994: 115). Örgüt yapısı büyüdükçe yetkiler tekelleşmiştir. İl ve ilçe milli Eğitim Müdürlüklerinde çok sık yöneticilerin değişmesi; neyin, nasıl, ne şekilde, planlanması gerektiğini belirsiz hale getirmiştir. Programlama, merkezin emirleri ve istekleri doğrultusunda ısmarlama rapor sunma şeklinde gerçekleştirilmiştir (Yıldız, 2001: 327).

Eğitim sistemi içinde okul bir alt sistemdir. Eğitim yönetimi içinde, okul yönetimi de aynı oranda alt sistem gibi dşunlebilir. Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırını, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. Eğitim yönetimi, yönetimin eğitime uygulanmasından oluştuğu gibi, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okul yönetimine uygulanmasından meydana gelmektedir. Eğitim yönetimi ile ilgili çalışmalar, her türlü okul düzeyine inmek yerine, bütün okulları içine alan sistemlerin çözümlene ve birleşimini konu edinir (Bursalıoğlu, 1998: 5).

Bu çalışmada, eğitim yöneticilerinin seçilmesine ve yetiştirilmesine yönelik yönetmeliklere göre yapılan çalışmalar incelenmektedir. Bu alışmalar yeni olduğu kadar, önemi gittikçe anlaşılan faaliyetler olarak değerlendirilmektedir.

2.Araştırmanın Amacı

İlçe şube müdürlerinin; seçimi, hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmesi ve yetki ve sorumluluklarını kullanmada karşılaştıkları sorunlar, bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Bu genel amaç çerçevesinde şu sorulara cevap aranacaktır:

Alt Amaçlar

- 1) İlçe milli eğitim şube müdürlerinin Milli Eğitim Bakanlığı'nın örgüt yapısı içindeki yeri nedir?
- 2) İlçe milli eğitim şube müdürlerinin yetkilerini kullanmada karşılaştıkları güçlükler nelerdir?
- 3) Sınav yoluyla atanan ilçe milli eğitim şube müdürlerinin, hizmet içi eğitim yoluyla şube müdürü olarak yetiştirilmesine ilişkin görüşleri nelerdir?

3. Araştırmanın nemi

Eğitim sistemindeki sorunların temelinde; insan ve madde kaynaklarının verimli kullanılmaması, problemlere doğru çözümler üretilmemesi, nitelikli personelin seçilememesi yatmaktadır. Eğitim kurumları yöneticilerinin atanmalarını düzenleyen bir yönetmelik yeni düzenlemelerden önce de vardı. Ancak eğitim kurumları dışında kalan Genel İdare Hizmetleri Sınıfındaki, il- ilçe milli eğitim müdürlükleri, müdürleri; il milli eğitim müdür yardımcıları, şube müdürleri, ilçe milli eğitim şube müdürlerinin atanmaları Devlet Memurları Kanunu'nun

genel hükümlerine göre olmaktadır. MEB Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği ile yöneticilerin seçilmesi ve yetiştirilmesi ilk kez uygulamaya konuyordu. Bu araştırma, ilçe milli eğitim şube müdürlerinin yetiştirilmesi konusunu inceleyerek yeni getirilen sistemin sonuçlarını ortaya koymak yoluyla, sistemin geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

4. Sayıtlar

- 1) İlçe milli eğitim şube müdürlerinin, yetkilerini nasıl gördüklerine ilişkin ankette belirttikleri görüşleri, şube müdürlerinin içinde buldukları koşullardan etkilenmektedir.
- 2) Veri toplama aracı olarak geliştirilen anket, araştırmacının amacını gerçekleştirmeyi sağlayacak, yeterli ve geçerli bilgileri yansıtacak niteliktedir.

5. Sınırlılıklar

- 1) Araştırma; MEB Personel Genel Müdürlüğü tarafından verilen sınavla atanan şube müdürleri listesi ile sınırlıdır.
- 2) Uygulanan anket, sınavla ilçe milli eğitim şube müdürlüğüne atanan şube müdürleri ile sınırlıdır.

6. Tanımlar

Hizmet İçi Eğitim: İnsanların yaşam boyu çevresine uyum sağlayabilmeleri, kendilerini değiştirebilmeleri, mesleki olarak kendilerini yenileyebilmeleri eğitimle mümkündür. Bunu sağlamak, sadece okulların vereceği eğitimle sınırlı kalınarak başarılamayacaktır. Hizmet öncesinde alınan eğitimle, kişilerin değişimi ve kaliteyi yakalayabilmeleri için; hizmet öncesinde alınan ve yenilenmesi gerekli olan bilgilerin hizmet içinde verilmesi gerekmektedir (Babadoğan ve Selvi; Aktaran Taymaz:1997: 3).

Hizmet içi eğitim, özel ve tüzel kişilere ait işyerlerine belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak için yapılan eğitimidir (Taymaz, 1997: 4).

Yetki: Örgütün amaçlarını belirleme, amaçları gerçekleştirmede planlamayı, politikayı, işlemleri yöntemleri, kararlaştırma; örgütü harekete geçirecek emir verme, uygulamayı

denetleme, görev alanı içindeki astların nasıl davranacaklarını belirleme hakkıdır. Başka bir ifadeyle, yöneticinin bir şeyi yapması için kendi astından istemesi hakkıdır. Yasal, sosyal ve teknik yetki olarak çeşitleri vardır (İlgar, 2000: 76).

İlçe Milli Eğitim Şube Müdürü: Milli Eğitim Bakanlığı taşra teşkilatının ilçe uzantıları olan, ilçe milli eğitim müdürlüklerindeki orta kademe yöneticiliğidir. Bu araştırmada, sadece şube müdürü ifadesi, ilçe milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan şube müdürleri için kullanılmıştır.

Kıdem: Şube müdürlerinin, şube müdürlüğüne atanmadan önceki görevleriyle birlikte geçirdikleri toplam hizmet süresini ifade etmektedir.

7. Kısaltmalar

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

HİE: Hizmet içi eğitim

HİEP: Hizmet içi eğitim programı

Şb. Md.: Şube müdürü

Md: Madde

TODAİE: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü

DMK: Devlet Memurları Kanunu

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

İKİNCİ BÖLÜM

LİTERATÜR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

1. Giriş

1. 1. Temel Kavramlar

Yönetimin Tanımı

Yönetim konusunda birçok değişik tanımlar yapılmıştır (Eren, 1996: 3). Yönetimin değişik tanımlarının yapılmasının iki nedeni vardır. Birincisi; yönetimi tanımlayanların; yönetim biçimine ilişkin değişik inançlarının olması, yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim biçimlerinden birine daha çok bağlı olanlar bu inançlarına göre tanımlamakta; ikinci nedeni ise yönetilen örgütün amaçlarının birbirinden değişik olmasına dayanmaktadır. Güvenlik örgütünün, sağlık örgütünün, eğitim örgütlerinin yönetim tanımları farklıdır (Başaran, 1989: 14).

Yönetim tanımlarının farklı olması, bilim alanlarının yaklaşımlarına göre de farklılık gösterir. Ekonomistlere, toplum bilimcilere, yönetim bilimcilere göre farklı farklıdır. Ancak bütün bu yaklaşımların ortak noktası, yönetimin diğer kişilerin çabaları aracılığıyla amaçların başarılması süreci olduğudur (Can, 1994: 22). Çok çeşitli olan tanımları şöyle sıralayabiliriz (Öztekin, 2002: 15-16):

“Yönetim, iki ya da daha çok kişinin bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelerek, belirledikleri amaca yönelik yaptıkları işlemlerin, eylemlerin tümüdür”.

“Yönetim, insanları etkileme, onları toplumun ortak çıkarları ve yararları doğrultusunda yönlendirme bilim ve sanatıdır”.

“Yönetim, iki veya daha çok insanı örgütleyerek onların güçlerini birleştirip, toplum çıkarlarına ve yararlarına kullanabilmektir”.

“Yönetim, insanların oluşturdukları örgütler ve onların kararları ve uygulamaları toplamıdır”.

“Yönetim, her düzeyde insanlar ve insanlık için kişisel çıkarlardan özveride bulunabilme yeteneği ve fedakarlığıdır”.

“Yönetim, iki veya daha çok kişinin bir amacı gerçekleştirebilmek ve sürdürebilmek için bir araya gelip, planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdüm ve denetim işlevlerinin etkin olarak bulunduğu ve işletildiği bir süreçtir”.

“Yönetim, belirli amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere maddi kaynakları, donanımı, aracı, gereci, zamanı birbiriyle uyumlu ve verimli bir şekilde kullanma sürecidir” (İlgar, 2000: 13).

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

Yönetim tanımları birbirinden farklıdır. Bu farklılığın nedeni, yönetsel felsefelerin birbirinden farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Örgüt ve yönetim, birlikte var olan iki kavramdır. Formal örgüt bir yapı olarak görülürse, yönetim bu yapının harekete geçirilmesi sürecidir. Örgüt, belli amaçları gerçekleştirmek için vardır. Örgütte belli amaçları gerçekleştirmek için insan ve maddi kaynakların amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi, denetlenmesi ve değerlendirilmesi eylemine yönetim denir (Kayıkçı, 2001).

Yönetim, farklı yazarlarca farklı biçimde tanımlanmaktadır. Bu farklılık, aynı zamanda yönetim bilimine önemli katkıları olan “düşünce okullarının” yönetim anlayışlarını da yansıtmaktadır. Dönemlere göre yönetim tanımlarının da değiştiği görülmektedir. Wilson, Goodnow, ve Willoughby yönetimle politikayı ayırmışlar, “politika devletin beklentilerini, isteklerini, amaçlarını -kamu politikalarını- kapsar; temsili politik organlar tarafından belirlenen bu politikaların uygulamaya dönüştürülmesidir” görüşünü savunmuşlardır. Dimock, yönetimi ne ve nasıl yapılacağıın cevapları olarak görmüştür. Simon ise işlerin yapılma sanatı, yapma ve karar vermeyi de yönetimin en önemli süreci olarak görmüştür (Aktaran; Kaya, 1993: 41).

Tanımların ortak noktalarını şöyle sıralayabiliriz: Gerçekleştirilecek amacın olması, amacı gerçekleştirecek insanların örgütlenmesi, işbölümü ile, dağılan insan gücünün bütünleştirilmesidir (Başaran, 1989: 14). Yönetim olgusunun, doğrudan insanlarla ilgili olduğunu anlamaktayız. Belki diğer canlılarda da yönetim söz konusu olabilir. Yönetimin

evrensel öğelerinin diğer canlılarda olmadığını söylemek pek mümkün değildir. Ancak insanlar bu öğeleri sürekli yenileyip geliştirebildikleri halde, öteki canlıların eylemleri içgüdüsel olduğundan, yaşam biçimleri, sürekli tekrarlanmaktadır (Öztekin, 2002: 16).

Yönetim: Bilim- Sanat ve Meslek

Yönetimin bilim ya da sanat oluşu hep tartışılmalıdır. Bu konuda çok şey söylenmiştir (Can, 1994: 22). Yönetimin sanat olduğunu yöneticilik yeteneğinin doğuştan geldiğini ve öğretilemeyeceğini ileri sürenler de çoktur. Bu görüşü savunanlar doktorluk, öğretmenlik, mühendislik gibi meslekler esastır; bir örgütü en iyi o meslekten olanlar yönetebilirler. Meslekten olmayanlar; mesleğin inceliklerini bilemezler, örgütlerini yönetemezler, dolayısıyla meslekten yönetici olanların yönetim alanında eğitim almalarına uzmanlaşmalarına gerek yoktur. Bu görüş, yer yer yasalara da girmiştir. Bu görüşü savunanlar, belirli mesleklere sahip olanların, ayrıca yöneticilik eğitimi aldıklarında örgütlerini daha etkili yöneteceklerini dikkate almamışlardır (Kaya, 1993: 40).

Bilim durumunun gerçekleşmesi, bir alanın bilim sayılabilmesi için; o alanda sistematik bir bilgi kümesinin oluşması ve doğruluğu kanıtlanmış kuram, kural ve ilkelerin ortaya konulmasıdır. Bu anlamda yönetim bilimselliğe doğru gitmekte, halihazırda yönetim ekonomiden hukuka kadar uzanan geniş toplumsal bilimler yelpazesindeki bilim dallarının kesişme noktasında yerini almış, bu bilim dallarının yöntemlerinden yararlanan disiplinler arası bir yaklaşım görünümündedir (Can, 1994: 23).

Bilgiyi tutarlı ve sistemli bir şekilde bilim sağlar. Beceri, bilginin bilinçli ve sistemli olarak, maharetle uygulanmasıdır. Bilginin kullanılması, kendi iç kanunlarına göre uygun biçimde biçimlendirilmesidir. Buna da sanat denir. Bilmek ile becermek aynı değildir. Asıl olan, hem bilmek hem de becermektir (Genç, 1996: 19).

2. Yönetim Biliminin Tarihi Gelişim Süreci

Yeryüzünün ilk yöneticisi, ilk insandır. Çünkü o bilginin ve tecrübenin az olduğu hayat döneminde bir düzen kurmaya ve hayatını daha iyi sürdürmeye çalışmıştır. Bu düşünce insanda doğuştan vardır ve evrenseldir. Yönetim fonksiyonları ilk insanla birlikte harekete geçmiştir. İlk planlama ve ilk organizasyon, o zaman başlamıştır. İnsanın olduğu her yerde yönetim faaliyeti vardır (Genç, 2002: 135). Yönetim eski bir bilim dalıdır. İnsanlar, tarih boyunca ya yönetmiş ya da yönetilmiştir. Her iki taraf da, karşılıklı efsane ve sloganlar

oluşturmuşlar ve yaşatmışlardır. Bunların bir kısmı sağduyu, bir kısmı da bilim yoluyla ayıklanmıştır (Bursalıoğlu, 1997: 3).

Yönetim düşüncesinin 7000 yıl öncesine gittiği anlaşılmaktadır. Milattan önce ve Orta Çağ'da, iktidar sahiplerinin emir ve uygulamalarında, değişik düşünürlerin eserlerinde, yönetici olacıklara yapılan öğütlerde, dinlerin temel kitaplarında, yönetimle ilgili pek çok düşünce ve teknik yer almaktadır. Milattan öncesinde bile yönetimle ilgili bu günde kullanılan birçok tekniğe rastlanmaktadır (Genç, 2002: 138). M.Ö. 5000 yılında Sümerler'in ilk kez yazılı kayıtları tutarak yönetime ait ilk ve önemli katkıyı yaptığı anlaşılmaktadır. Mısırlıların M.Ö.4000-2000 yılları arasında; planlama, organize etme ve kontrol etme gibi fonksiyonları kullandıkları; yerinden yönetim ilkesini uyguladıkları, yönetimde dürüstlük, adillik, halka iyi davranma, şikayetleri dinleme gibi ilkeleri uyguladıkları anlaşılmıştır (Kaya, 1993: 33).

Yönetimin kitabının olmadığı iddia edilse de, yönetimle ilgili kitapların çok eski olduğu anlaşılmaktadır. Yönetimle ilgili bu kitapların özelliklerinden biri de, hükümdar ve yöneticilere işlerin nasıl yürütüleceği konusunda verilen öğütlerden oluşmaktadır. Bunlardan bazıları Mahabhrata ve Tevrat gibi din kitaplarından çıkmış, bazıları da büyük düşünürlerin, devlet adamlarının yöneticilerin eserleridir. Bunlardan bazıları; Kautilya "Arthasastra", "Aristo" "Politika", Eflatun "Cumhuriyet", Nizamülmülk "Siyasetname", Machiavelli "Prens", Sarı Mehmet Paşa "Nesayih ül Vüzera Vel Ümera gibi eserlerdir (Bursalıoğlu, 1997: 3).

Farabi; El Medinetül Fazıl (900), adlı eserinde; liderlik özellikleri ve yerel yönetim çevre ilişkilerinden bahseder. Nizamülmülk; Siyasetname'sinde, astların denetlenmesi, lider grup ilişkileri, dayanışmanın önemi, statü, iletişim ve karar verme ilişkisi üzerinde durmuştur. Gazali; Nasihat al-Mülük (1100), adındaki eserinde; yöneticilerin nitelikleri, danışmanlık ve yönetimde araştırmanın önemi konularını açıklamıştır. İbni Haldun; Mukaddime (1300) adlı eserinde; yönetim ilkelerinden, liderliğin koşullarından, lider grup ilişkilerinden söz etmiştir (Kaya, 1993: 33).

Thomas More, 1500 yılında uzmanlık, ideal yönetim, insan gücünden etkili biçimde yararlanma üzerinde durmuştur. 1767 yılında James Steuart yetkinin kaynağını açıklamıştır. 1776 yılında Adam Smith uzmanlaşma, işbölümü, denetim kavramları üzerinde durmuştur. 1799'da Eli Whitney bilimsel yöntem, kalite kontrolü, maliyet muhasebesi gibi alanlarda değerlendirmelerde bulunmuştur (Genç, 2002: 139-140). Yönetimle ilgili yüzyıllar boyunca yapılan bu çalışmalar günümüz yönetimine katkıda bulunmuştur. Ancak bu çalışmalar

yönetim bilimi oluşturmak için yapılmış çalışmalar değildir. Bu çalışmaların temel amacı, devlet adamlarına kamu görevlerini yapma konusunda yol göstermek, onlara öğüt vermek içindir (Kaya, 1993: 33).

3. Yönetimin Bilim Haline Gelmesi

Yönetim bilimi, yönetim olgusunu sebep-sonuç ilişkilerine dayalı olarak inceleyen bilim dalıdır. Bir amaç için bir araya gelen insanların; amaca ulaşmak için yaptıkları işlemleri, eylemleri ve sonuçlarını araştırarak, deneyleyerek ve gözlem yaparak inceler. Yönetim biliminin konusunu insan ve insanların oluşturdukları örgütler ile örgütlerdeki insanların eylemleri ve bu eylemlere bağlı olarak gelişen ilişkiler oluşturur (Öztekin, 2002: 18). Sanayi Devrimi'nin gerçekleştiği yıllarda yönetim alanında yapılan çalışmalar artmıştır. Yönetimin miladı, Sanayi Devrimidir. İngiltere'de başlayan, Avrupa ve Amerika'ya yayılan bu süreçte işletmeler çoğalmış, yapıları daha karmaşık hale gelmiş, ekonomik ve sosyal alanlarda yeni örgütlenmeler ortaya çıkmıştır. Bu gelişmeler yönetimin bilim haline gelmesinde çok önemli rol oynamıştır (Genç, 2002: 141). Bunun yanında bazı toplumsal, ideolojik, ekonomik ve siyasal etkenler yönetimin ayrı bir bilim dalı olarak gelişmesini hızlandırmıştır (Kaya, 1993: 38). Yönetim olgusu ve sürecinin bir bilim dalı olarak tarihsel gelişimini, Amerika Bileşik Devletleri ve Kara Avrupa'sı olarak ele almak gerekir (Öztekin, 2002: 20).

Yönetimin hem planlanmış bir faaliyet, hem de sınırları belirlenmiş bir bilim alanı olarak başlangıcının saptanmasına yönelik tek bir tarih söylemek zordur. Değişik yazarlar; yönetime, ilk bilimsel yaklaşım için değişik olaylar ve farklı tarihler ileri sürmektedirler. Yönetimin ayrı bir bilim dalı olarak doğup gelişmesinde önemli katkıları olan çeşitli gelişmeler olmuştur (Kaya, 1993: 35). Bunların başlangıcı olabilecek çalışma, yönetim terimine anlam ve frekans kazandıran atılım, Kıta Avrupa'sında özellikle Almanya ve Avusturya'daki "Cameralist" akımla başlamıştır. Bu hareketin temsilcileri olan yazarlar, mesleki makamlar ile kamu hizmetini birleştirerek, kısa süre sonra gelişecek olan, kamu yönetimi hareketine yol açmıştır (Bursalıoğlu, 1997: 7). Kameralizm akımı 17. ve 18. yüzyıllarda yönetimi yasal çerçeve içinde sınırlı bir hareket olarak görmüştür. Kamu yönetimini, kamu hukukunun bir parçası olarak kabul etmişlerdir. Yönetimin bilim olarak doğuşunu sağlayan ABD'li bilim adamlarını etkilemişlerdir (Kaya, 1993: 35).

ABD'de 1887 yılında Woodrow Wilson "Yönetimin İncelenmesi" makalesinde yönetimden bilim olarak söz etmiş, kamu yönetiminin siyaset biliminden ayrı bir bilim dalı

olduğunu vurgulamıştır. Bu makaleden sonra, yönetimin; kamu yönetimi ve işletme yönetimi olarak iki farklı alanda araştırıldığı görülmektedir. Bu dönemin temsilcileri olarak; W. F. Willoughby, Luther H. Gulick' in kamu yönetimi üzerine, Fredrek R. Taylor, F. B. Gilbert, E. Mayo, Fransız Henri Fayol'un işletme yönetimi alanlarında araştırmalar yaptıkları görülmektedir. Her iki ekolde yönetim olgusunun bir bilim dalı olduğu konusunda birleşmişlerdir (Öztekin, 2002: 21-22). Yönetim başlangıcı için kesin bir olay, kesin bir tarih belirtmek zordur. Ancak ünlü yönetim bilimci White yönetim biliminin 1787'de Fedaralist bildirilerle başladığını ileri sürerken, pek çok yönetim bilimci de Wilson'un makalesinin yayımlandığı 1887'yi yönetim biliminin başlangıcı saymaktadırlar (Kaya, 1993: 38).

4. Yönetici Yetiştirmenin Önemi

Kuşku yok ki, gelişmiş ülkelerin gelişmişlik onuru, mesleklerine yeterli bir biçimde hazırlanmış yöneticilere ait olduğu gibi, gelişmemiş ülkelerde gelişmemişliğin sorumlusu kırtasiyecilik ve formaliteler içine gömülmüş olan ve yavaş işleyen kamu yönetimi ve onun dümenindeki kamu yöneticileridir. Bu nedenle yöneticilerin eğitimi geri kalmış ülkelerde büyük önem taşımaktadır. Çünkü günümüzde örgütlerin, temel niteliği dinamiklik olan, değişen çevrede varlıklarını sürdürmeleri, etkin ve işler olmaları; her şeyden önce, kendilerini değişimi önceden kestirilemeyecek kadar hızlı olan değişimlere uyum sağlamalarına bağlıdır. Bu uyumu sağlamanın en önemli boyutu da yöneticilerin eğitilmeleridir (Kaya, 1993: 247).

Eğitim alanı, kalkınma açısından kamu yönetiminin en etkili alanıdır. Eğitim alanının çıktıları diğer alanları da etkilemektedir. Bu nedenle merkez ve taşra teşkilatı eğitim yöneticilerinin görevlerinde başarılı olabilmeleri için yöneticilik eğitiminden geçirilmesi zorunludur. Bunun nedenine gelince, yönetim bilim haline gelmiş, yöneticilik, profesyonel bir meslek olmuştur. Günümüz dünyasında eğitim almamış, mesleğinde yönetsel becerileri yakalayamamış yöneticilerin başarılı olmaları mümkün görünmemektedir (Kayıkçı, 2001). Eğitim kavramı uzun yıllar okul çağı ile sınırlandırılmıştır. Bu durum 19. ve 20. yüzyılın son çeyreğine kadar devam etmiştir. 20. yüz yılın son çeyreğinde insan gelişmesinin yaşam boyu devam ettiğine ilişkin, bilimsel bulgular; eğitim öğretimin belirli yaş dilimi ile sınırlanmasına son verirken, eğitimi yaşam boyu süren bir süreç haline getirmiştir (Oktay, 2001: 23).

Yetiştirme, kişinin işinde yapabilecekleri ile yapması gerekenler arasındaki boşluğu dolduran bir eylemdir. İşe yeni giren personeli kapsar; temel amacı personelin işinde gereken özelliklere ve seviyeye mümkün olduğunca kısa sürede ulaşmasını sağlamaktır. Eğitim

yöneticilerinin yetiştirilmesinin amacı; yöneticilerin bilgi, yetenek, tutum ve davranışlarını sistemli bir şekilde geliştirerek becerilerini artırmaktır. İş hayatlarında başarılı olmalarını sağlamaktır (Kayıkçı, 2001). “Başka bir deyişle, yöneticilerin eğitimi ile yönetici ve yönetici adaylarına, yönetici ve liderlik davranışlarının kazandırılması amaçlanmaktadır ” (Kaya, 1993: 247).

Gelişmiş ülkelerde yöneticilik profesyonel meslek olarak kabul edilmektedir. ABD ve Kanada’ da okul yöneticilerini yetiştirme programlarının yüzyıla yakın geçmişi bulunmaktadır. Ülkemizde ise 23 Eylül 1998 ve 30 Nisan 1999 tarihli yönetmeliklerle yürürlüğe giren yöneticilik programı uygulamaları sevindirici bir gelişmedir. Bu yönetmeliklere göre, okul yöneticileri ve şube müdürlerine 120 saatlik hizmet içi eğitim getirilmiştir. Başlangıç için önemli bir gelişme, ancak yeterli değildir (Kayıkçı, 2001).

Ülkemizde son yıllarda öğretmen yetiştirme konusunda önemli düzenlemeler yapılmış, branş öğretmenliği için tezsiz yüksek lisans uygulaması başlamıştır. Okul yöneticileri, şef ve şube müdürleri için 120 saatlik hizmet içi eğitim yapma zorunluluğu getirilmiştir. Ancak branş öğretmenleri için getirilen, lisansüstü eğitim yapma zorunluluğu, eğitim yöneticileri için getirilmemiştir (Çelik, 2000: 3).

Eğitim yöneticilerinin, eğitim yönetiminin kuram ve uygulama boyutundaki bilgi, beceri ve tutumları konularında yeterlikleri artırılmalıdır.

5. Eğitim Yönetimi Biliminin Tarihi Gelişimi

Eğitim yönetimine ait ilk terimlerin Romalılara ait olduğu bilinmektedir. Okul müdürü, müfettiş, eğitim müdürü, teftiş, yetki ve sorumluluk gibi kavramlar bunlardandır. Yönetim teriminin anlamıyla birlikte çok sık kullanılması, bu döneme rastlamaktadır. Romalılar okul müdürlüğünü önemsemişlerdir. Öyle ki okul müdürleri öğrencilerini sadece okul içinde değil, okul dışında da takip etmekteydiler. Buna rağmen ücretleri öğretmenlerden farklı değildi, hatta emeklilik gelirleri çok düşüktü (Bursalıoğlu, 1997: 14).

Wilson, Taylor, Fayol, Weber, Urwick ve Gulick gibi yönetim bilimciler; örgütsel ve yönetsel deneyimleri, evrensel ilkeler durumuna getirerek, yönetimi sına- yanılma mekanizmasının pahalılığından korumak, etkililik ve verimi artırmak amacıyla yönetim biliminin bir uzmanlık alanı olarak gelişmesine büyük katkılar yapmışlardır. Eğitim

yöneticileri kamunun diğer alanlarını etkilemekte, bu alanlara da eleman hazırlamaktadırlar (Kaya, 1993: 247).

Bilimsel yönetimin eğitime girişi, yirminci yüzyılın başlarında, işletme ilkelerinin okul örgütlerine uygulanmasıyla başladı. Bu ilkeler okul yöneticilerini o kadar etkiledi ki, problemlerinin çözüleceğine inanıp bütün mesailerini verimliliğe vermeye başladılar. Ancak, Hawtorne araştırmaları ile okul yönetiminde verim, önemini kaybetti, yönetimde insan ilişkileri önem kazanmaya başladı. Böylece, okul yönetimine sosyal sistem olarak bakıldı; okul yöneticiliğinde sosyal bilimlerin ağırlığı arttı (Bursalıoğlu, 1997: 15).

6. Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesinin Tarihi Gelişimi

Eğitim alanında devletin liderlik ve sorumluluk üstlenme geleneği tarihimizin başından beri mevcuttur. Bu gelenek Selçuklular ve Osmanlılar döneminde devam ederek, devletin eğitim kurumlarına katkısı çok olmuştur (Kaya, 1993: 163). Kamu yönetiminin Türkiye'deki tarihi gelişimine bakacak olursak; devlet yönetimine ilişkin ilk eğitim öğretim Osmanlı İmparatorluğunda; Fatih Sultan Mehmet döneminde, Devlet'e üst düzey yönetici yetiştirmek amacıyla Enderun mekteplerinin kurulmasıyla başlamıştır. Enderunun devamı olarak, 1856'da kurulan Mekteb-i Mülkiye ile yönetici yetiştirme uygulaması devam etmiştir. Cumhuriyetle birlikte Siyasal Bilgiler Okulu olarak, devlete yönetici yetiştirmeye devam etmiş, Ankara Üniversitesi'nin kurulmasıyla Siyasal Bilgiler Fakültesi'ne dönüşmüştür (Öztekin, 2002: 25).

1065 yılında Bağdat'ta açılan, ilköğretimden yükseköğretime kadar bütün kademelerde eğitim veren medreselerle eğitim kurumları başlamıştır. 1455 yılında kurulan Enderun Mektepleri Fatih Sultan Mehmet tarafından kurularak yönetici ve devlet adamı yetiştirmiştir (Kaya, 1993: 164). Bilgi, yetenek ve kişiliğin temel sayıldığı bir eğitim sisteminin yürürlükte olduğu "Altın Döneminde" (1453-1566) imparatorluk hızla gelişmiş, toplumsal ve siyasal kurumlar alabildiğine gelişmişlerdir. Eğitim sistemi toplumun her kesimini etkilemiştir. Bunun sonucu olarak, Türkler arasında, şöhret, yüksek, pozisyon ve saygınlık, üstün yetenek; başarılı hizmetlerin ödülü olmuştur. Kamu yönetiminde; eşitlik, hak, adalet ilkelerine bağlılık, farklı inançlara hoşgörü öne çıkmıştır. Kanuni'nin 1566'da ölümünden sonra eğitim kurumlarında başlayan gerileme, kamu yönetimini ve orduyu da olumsuz yönde etkileyerek; bütün kurumlardaki eşitlik, dürüstlük, yetenek, hoşgörüye dayanan anlayışı yitirdi. Bu durumun ortadan kaldırılması için yapılacak işin, Türk toplumu liderleri tarafından eğitimde yeni düzenlemelerin yapılması olmuştur. 18. ve 19. yüzyılda medrese ve Enderun okullarının,

yeni gelişmelere ayak uyduramamaları üzerine; liderler çağdaşlaşma aracı olarak, batı eğitim sistemine yönelerek, bütün yenilikleri eğitim alanında yapmaya başladılar (Kaya, 1993: 164).

İmparatorluk eğitim düzeni, 19. yüzyılın ortalarında; bir örgüt yapısı içine sokulmuştur. Sultan ikinci Mahmut zamanında yeni okul açma girişimleri başlamıştır. 1824'te Sultan Mahmut ilköğretimde devlet zorunluluğu olduğunu ilan etti. İlk kez aynı fermanla Maarif Vekili Nazırı ya da Milli Eğitim Bakanı atandı. Eğitim yönetimi açısından İkinci Mahmut döneminde açılan yeni okullar, yeni örgütlenmelere ve batı anlayışına uygun okul yöneticiliğine ihtiyaç duymuşlardır. Sultan Mahmut, bazı okullara nazır unvanıyla müdür atamıştır. Bunlar eğitimde yönetici sınıfının oluşturulması için atılmış ilk adımlardır. Tanzimat döneminde, (1839-1876) eğitimle ilgili yapılan değişiklikler, İkinci Mahmut döneminin devamı niteliğindedir. Tanzimatçıların eğitim anlayışı, laik batı etkisini taşıyordu. Bu durum eğitim yönetiminde yeni yapı ve davranış gereksinmesini ortaya çıkarıyordu. Eğitimde reform sorunu, eğitimi; ulemeden çok devletin denetimi ve gözetimi altına, getirebilecek yeni bir düzen yaratabilmekle ilgiliydi.

Mustafa Reşit Paşa Gülhane Hatt-ı Şerifinin kurallarının uygulanamamasını halkın eğitilmemiş olmasına bağlıyordu. Aslında varolan eğitim sistemi, tasarlanmış reformların ihtiyacını karşılayamıyordu. 1845'te M. Reşit Paşa Türkiye için en etkili öğretim ve eğitim yöntemlerini araştırması için Meclis-i Maarif-i Muvakkat adıyla bir komisyon kurmuştur. Bu komisyon, 1847'de Mekatibi Umumiyye Nezareti adını alarak, bugünkü eğitim örgütünün çekirdeğini oluşturmuştur. Bu komisyonun önerileriyle Sultan Abdülmecit döneminde, yeni kurumlar açmıştır. 1848'de Darülfünun ve Meclis-i Maarif-i Umumiyye bu yeni açılan kurumlardandır. Maarif-i Umumiyye, ilköğretim okullarında, (sıbyan mektepleri) ortaöğretim kurumlarında (rüştiyeler) reform yapmakla yükümlüydüler. 16 Mart 1848'de Darülmuallimin adıyla yeni okulların öğretmen ve yönetici ihtiyacını karşılamak için, ilk erkek öğretmen okulu kurulmuştur. Öğretmenlik ve yöneticilik rollerini aynı kişide birleştiren ve günümüze kadar uzanan geleneğin başlatıcısı olmuştur. Bunun dışında 1869 yılında Maarif-i Umumiyye Nizamnamesi, Milli Eğitim Bakanı Saffet Paşa tarafından hazırlanarak, Osmanlı Eğitim Sisteminin ilk ayrıntılı planı yapılmıştır. Bu nizamname, eğitim düzenimize hukuksal yön vermek, yaygın bir okul sistemi kurmak, öğretmen yetiştirilmesi ve teftişini sağlamak bakımından eğitim tarihimizde bir dönüm noktasıdır. Bu yasa aynı zamanda bizde eğitim planlamasının başlangıcı sayılabilir (Kaya, 1993: 166). İstiklal Savaşı başlangıcından, 1949 yılına gelinceye kadar Türk eğitim sistemi; biçimsel olarak ileri uluslardaki sistemlerin temel niteliklerine kavuşmuştur. İlk, orta ve üniversite düzeyinde işleyen bir okul sistemi

kurulmuştur. Devlet ilköğretim verme sorumluluğunu kabul etmiştir. Eğitim Bakanlığı kurularak ulusal eğitim sistemi oluşturulmuştur (Kaya, 1993: 167).

7. Milli Eğitim Şuralarında Eğitim Yöneticisi Yetiştirme

28 Kasım-3 Ekim 1970 tarihlerindeki 8. Milli Eğitim Şurası'nda yönetici yetiştirmeyle ilgili olarak rapor 7'de şöyle denilmektedir: "Eğitim sistemimizde idareci sınıfın geliştirilmesi şimdiye kadar yapılan çeşitli toplantı ve projelerde önemle teklif edilmesine rağmen, henüz gerçekleşmemiştir. Halbuki şimdiye kadar teşebbüs edilen yenilik hareketlerinin gecikmesinde ve başarısızlığında, bu ihmalin rolü büyük olmuştur. Sistem çapında bir yenilik hareketinin hazırlık şartlarından biri de, eğitim idarecisinin yeni bilgi ve hünerler kazanmasıdır. Özellikle ortaöğretimin bütünleşmesi öngörülen yapısı içinde çalışacak okul idarecisinin; işbirliği, işbölümü, karar, iletişim, koordinasyon, değerlendirme gibi idari ameliyelerde iyi yetişmiş olması gerekir. Halbuki bugünkü idarecilerimiz, bu alanda hizmet-öncesi eğitimden geçmemiş bulunmakta, hizmet içi eğitim imkanları da sınırlı kalmaktadır. Uygulamanın yetki ve sorumluluğunu üzerinde taşıyan idarecilerimizin, bir an önce yetişmesi amacıyla; hizmet içi eğitim organizasyon imkanları geliştirilmeli ve üniversiteler ile işbirliğine gidilmelidir"(8. Milli Eğitim Şurası, 1991: 81).

8-11 Haziran 1982 tarihli 11. Milli Eğitim Şurası'nda Yöneticilerin yetiştirilmesi ile ilgili olarak; eğitim yönetmeni bölümünde: "Eğitim yönetmeni, değişik sistem ve kademelerde, eğitim hizmetlerini yönetmeye yeterli olacak nitelikte, kurumsal alanda ve uygulamada yetişmiş insandır" (11. Milli Eğitim Şurası, 1991: 114). 11. şurada eğitim yöneticisinin genel olarak tanımı yapılmıştır. Okul yöneticisi, diğer kademe yöneticisi biçiminde bir ayırım yapılmamıştır. Eğitim sisteminin bütün kademelerinde, değişik kurumlarında görevlendirilecek yöneticilerden söz edilmektedir. Bunun nedeni olarak, okul sayılarının daha fazla olması ve okul yöneticiliğinin daha önemli olarak görülmesi, o günkü şartların gereği olarak düşünülebilir.

Görevleri olarak da "(1) Eğitim yönetmeni, değişik eğitim kurumlarında, okullarda, eğitim kademelerinde, eğitim programlarını; öğrenci hizmetlerini; işgören hizmetlerini; bütçe işlerini, eğitim bina, araç ve gereçlerine ilişkin işleri yönetir. (2) Yönettiği kurum, okul veya kademenin yönetsel ve eğitsel amaçlarını geliştirmek için yönetim süreçlerini (kararlaştırma, planlama, teşkilatlandırma, eşgüdümleme, iletişim, denetleme, değerlendirme gibi süreçleri) etkin biçimde işletir. (3) Yönettiği teşkilatın, alt sistemlerinin; bir bütün olarak, teşkilatla ilgili

amaçları gerçekleştirecek biçimde çalışmasını sağlar.” Yetiştirilmesi düşünülen yöneticiler olarak, sayıları da şöyle belirtilmiştir: (1) Okul öncesi eğitime 200 kişi, (2) Temel eğitime (yalnız bölgelere) 5000 kişi, (3) Ortaöğretime 2500 kişi, (4) İl ve ilçe eğitim teşkilatına 710 kişi, (5) Bakanlık merkezine 100 kişi; olmak üzere 8510 kişiye ihtiyaç duyulacağı belirlenmiştir (11. Milli Eğitim Şurası, 1991: 114).

27-29 Eylül 1993 tarihli 14. Milli Eğitim Şurası’nda eğitim ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin şu kararlar alınmıştır:

Eğitim Kurumlarının Yönetimi ve Yöneticiliği ile ilgili kararlar: (1) Eğitim yöneticiliğinde ihtisaslaşma esas alınmalıdır. (2) Üniversiteler ve Milli Eğitim Akademisi bu fonksiyonu yerine getirmelidir. (3) Eğitim yöneticiliğinde hiyerarşik ilerleme ve yükselmelere önemle riayet edilmelidir. (4) Eğitim yöneticiliği politik etkilerden uzak bir yapı ve işleyişe kavuşturulmalıdır. (5) Sicil yönetmeliklerinin daha şeffaf hale getirilmesi konusunda düzenlemeler yapılmalıdır. (6) Yöneticiler daha fazla yetkilerle donatılmalı ve bu yetkileri açıklıkla belirtmelidir. (7) Asaletten atanmalarda mahzurlu, görülenler tedviren de atanmamalıdır. (8) Eğitim yöneticiliği maddi yönden cazip hale getirilmelidir. (9) Eğitim yöneticiliği kademelerinin, görev ve yetkileri bir iş analizine dayalı olarak hazırlanmalıdır (14.Milli Eğitim Şurası, 1993: 213).

14. Milli Eğitim Şurasında eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili olarak şu kararlar alınmıştır:

- 1) Lisans düzeyindeki eğitim yöneticiliği programının muhtevasını Yönetim Bilgisi, Eğitim Formasyonu, Alan Becerisi, Yönetim Prensipleri ve ilgili yan disiplinler oluşturmaktadır.
- 2) Eğitim Yöneticiliği programına yöneticide bulunması gereken nitelikleri taşıyanlar alınmalıdır.
- 3) Yöneticilikte “Meslekte asıl olan öğretmenliktir” ifadesi daha esnek bir çerçevede düşünülmelidir.
- 4) Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde (hizmet öncesi ve hizmet içi) M.E.B ile üniversiteler arasında işbirliği yapılmalıdır.
- 5) Mevcut eğitim yöneticileri “Eğitim Yöneticiliği” konusunda bir eğitime tabi tutulmalıdır (14. Milli Eğitim Şurası, 1993: 214).

Cumhuriyet döneminde eğitim sistemimizde nicelik değişiklikleri olmuştur. Ancak nitelik yönünden istenen sonuca ulaşıldığı söylenemez. Asıl sorunumuz da eğitimimizin nitelik yönünden geliştirilmesi, bu gelişimi sağlayacak nitelikli eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesidir.

8. Günümüzde Eğitim Yöneticisi Yetiştirme

Eğitim yönetiminin öneminin anlaşılmasından sonra bu konuda şu kuruluşlar eğitim vermeye başlamıştır.

1) Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) Uzmanlık Programı Kamu yönetiminin bir bilim dalı olarak incelenmeye başlanması Birleşmiş Milletlerin yardımıyla kurulan Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) ile olmuştur. TODAİE, kamu yönetimi alanında yönetici yetiştirmeye çalışmaktadır (Kayıkçı, 2001: 150). 1953 yılında kamu yönetimi uzmanlık programı başlatılmıştır. Eğitim alanında az sayıda kişi TODAİE'nin kamu yönetimi yüksek lisans programına alınmış, günümüzde de aynı şekilde devam etmektedir. Ancak burada verilen eğitim, doğrudan eğitim yöneticisi yetiştirmeye yönelik olmayıp, genel anlamda kamu yönetimi yüksek lisans programıdır (Çelik, 2003: 9).

2) Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP): 1962 yılında hazırlanan MEHTAP raporunda, bakanlığın ihtiyaç duyduğu eğitim yöneticilerini yetiştirmek amacıyla üniversitelerde eğitim fakülteleri veya eğitim bölümleri açılması öngörülmüştür. 1965 yılında Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi açılmış, bir yıl sonra da Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bölümü açılmıştır (Çelik, 2003: 10).

3) MEB Hizmet İçi Eğitim Çalışmaları

4) Üniversitelerin Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği, Eğitim Yönetimi ve Planlanması Bölümleri: Ankara, Gazi, Hacettepe, İnönü, Dokuz Eylül, Çanakkale 18 Mart, Bolu İzzet Baysal ve Van 100. Yıl üniversitelerinde lisans düzeyindeki eğitim vermişlerdir (Kayıkçı, 2001: 150). Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği programlarından mezun olanlar ilköğretim müfettişi olarak atanmışlardır. 1997 yılında YÖK tarafından öğretmen yetiştiren kurumların yeniden yapılandırılması ile eğitim bilimleri alanlarındaki "Eğitim Yönetimi ve Planlaması" ve "Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği" bölümleri kapandığından bu alanda yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim yapılmaktadır (Çelik, 2003: 10).

9. Eğitim Yöneticilerinin Seçimi, Yetiştirilmesi ve Atanması

Eğitim okul ve kurumlarına, lisans programlarıyla adı geçen kaynaklardan yönetici yetiştirmeye çalışılmaktadır. 1998 yılına kadar eğitim yönetimi ve denetimi alanında lisans yapma okul yöneticiliğine atanmada dikkate alınmamıştır (Çelik, 2003: 10). Ancak, 23 Eylül 1998 tarih ve 23742 sayılı Resmi Gazete ile, Milli Eğitim Bakanlığı Okul ve Kurum Yöneticilerinin Atanması ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, okul yöneticilerini; 30 Nisan 1999 tarih 23681 sayılı Resmi Gazetede ise MEB Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği ile, diğer eğitim yöneticilerini; (şef, şube müdürü) seçme sınavı ile seçmeyi, hizmet öncesi 120 saatlik hizmet içi eğitimle eğitim yönetimi alanında yetiştirilmelerini, bu eğitimin sonundaki değerlendirme sınavına göre, atanmalarını öngören yönetmelikler Türk eğitim tarihinde, eğitim yöneticisi yetiştirme adına; önemli bir başlangıç noktasıdır.

Yönetici yetiştirme ile ilgili olarak, 14. şura komisyon raporunda, “Eğitim Fakültelerinin, eğitim yöneticiliği ve deneticiliği bölümleri geliştirilebilir. Milli Eğitim Akademisi bu tür bir yapıya kavuşturulabilir. Hatta kaliteli yönetici yetiştirilebilmesi için fakültelerin ilgili bölümlerinde öğretmenlik alan bilgisi üzerine, yönetim konusunda yüksek lisans ve doktora programları açılabilir. Bir başka açıdan, Eğitim Fakülteleri’nin ilgili bölümleri sadece yüksek lisans ve doktora tahsis edilebilir” denilerek, yönetici yetiştirmede üniversite işbirliği vurgulanmıştır (14. Milli Eğitim Şurası, 1993: 85). Ancak şunu da belirtmek gerekir ki Milli Eğitim Akademisi diye yeni bir kurumun oluşturulması, üniversite ile işbirliğini engelliyecektir. Asıl sorun, yeni kurum oluşturmak değil, var olan kurumların çalıştırılmamasıdır.

MEB Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde: Amaç olarak, 1. Madde “MEB merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatı yönetim kademelerine atanacaklarla ilgili nitelikleri belirlemek, bunlarla ilgili atama, değerlendirme ve yer değiştirmeleri; ayrılmaları, geçişleri hizmet gerekleri, kariyer, liyakat, sicil, kıdem, görev tanımı, sınav ve benzeri, ölçütleri dikkate alarak düzenlemek olduğu belirtilmiştir. Kapsam olarak, Bakanlığın Merkez, Taşra ve Yurtdışı Teşkilatının bütün kademelerine atanacak yöneticileri kapsamaktadır. Ayrıca il ve ilçelerin sınıflandırılması ile hizmet bölgelerinin tespiti, hizmetlerin gruplandırılmasını ve bu gruplar ile yönetim görevlerindeki en az çalışma sürelerini, il ve ilçeler ile eşdeğer görevler arasında atama, yer değiştirme,

görevden alma ve ayrılmalara ilişkin esas ve usuller ile yöneticilik formasyonu kazandıran diğer programların tespitini kapsar” şeklinde belirtilmiştir.

Yönetmeliğin ilkeleri 5. maddede şöyle açıklanmıştır :

- 1) Kurumsal etkililik ve verimlilik ile personelde yöneticilik bilgi formasyonu, göreve bağlılık, iş doyumunu ve yüksek moral sağlamak,
- 2) Atama, yükselme ve yer değiştirmelerde görev tanımına uygunluk, kariyer, liyakat, sicil, meslek içi eğitim ve kıdemi gözetmek,
- 3) Yöneticilikte kariyer imkanı sağlamak ve geliştirmek,
- 4) Görev öncesi hazırlık eğitimi vermek,
- 5) Yöneticilerin iş başarımlarının (performanslarının) ölçülmesini sağlamak,
- 6) Değerlendirmeyi tarafsızlık, güvenilirlik, geçerlik, ve açıklık ilkelerine göre yapmaktır.

Yönetim kademeleri: Bakanlık Merkez, Taşra ve Yurt Dışı Teşkilatı olarak üç bölümde düzenlenmiştir. Bu uygulama ile MEB'nın bütün yönetsel kademeleri belirlenerek görevler arasındaki hiyerarşi açıkça ortaya konmuş, görevlerin denklik, ast- üst ilişkileri daha net hale gelmiştir (Madde 6). İlk defa, yöneticilerin seçilmesinde, seçme sınavı uygulanmış; seçme sınavında seçilenler, HİE'den sonra değerlendirme sınavına alınmış ve sınav puanına göre atamaları gerçekleştirilmiştir. Yönetici seçme, değerlendirme ve yükseltmeye kıstas getirilmiştir.

Yöneticiler için yönetim görevlerinde denk olanlar bir grupta toplanarak “grup hizmeti” oluşturulmuştur. Gruplara giren görevler, eş değer görev çizelgesinde belirtilmiştir. Kariyer alanlarına göre hizmet bölgesi ile ilçe sınıfı hizmeti ile yeteneklerini geliştirme ve yeni beceriler edinme yolu ile yükselme esasları getirilmiştir. Yönetmelik ile, yönetim görevlerinde belli süre görev yapma, kendilerini geliştirmeleri ölçüsünde yükselme olanağı getirilmiştir. Yükselme ölçütü olarak kıdem değil, çağdaş değerlendirme ölçütü olan, performans alınmıştır. Böylece haksız ve düzensiz görevde yükselmeler ortadan kaldırılarak, görevden almalar, görevde indirmeler son bulmuştur.

Bu yönetmelik, 657 Sayılı DMK'da olan liyakat ilkesini arkasına almış, tanımlarda liyakati tanımlamıştır. “Devlet kamu hizmetlerine girmeyi, sınıflar içerisinde ilerleme ve yükselmeyi, görevin sona erdirilmesini liyakat sistemine dayandırmak ve bu sistemin eşit imkanlarla uygulanmasında devlet memurlarını güvenliğe sahip kılmaktır.” diye tanımlanan ilkeyi yönetmelik ilkeleri arasına almıştır.

Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği ile getirilen personel değerlendirme sistemi; Türk kamu yönetiminin, personelin verimliliği ve niteliğinin geliştirilmesine yönelik yapılan araştırma bulguları ile kamu hizmetlerinde etkinliğin artırılması projesi ve kamu kesiminde ücret adaletinin sağlanması bölümleri esas alınarak 7. kalkınma planına göre hazırlanmıştır (MEB, 2001: 272). Eşdeğer görev çizelgesi eklenerek, yönetim görevleri gruplanmış, benzer ya da eşit görevler bir grupta toplanarak, beş grup hizmeti oluşturulmuştur. Grup hizmetleri için en az çalışma süreleri belirlenmiştir. Hizmet sınıfları il, ilçe sıralaması yapılarak, Türkiye üç hizmet bölgesine ayrılmış, il ve ilçeler de dört sınıfa ayrılmıştır. Belirli sürelerde değişik grup ilçelerde çalışma zorunluluğu getirilmiştir.

11 Haziran 2003 tarih ve 25135 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan MEB Yönetici Atama ve Görevde Yükselme Yönetmeliği ile MEB Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği yürürlükten kaldırılmıştır. Yeni yönetmelik ile; seçme sınavının kaldırılarak, onun yerine, doğrudan başvuru sistemi getirilmiştir. Boş kadro sayısının iki katını geçmeyecek sayıda kişinin görevde yükselme eğitimine alınacağı yönetmeliğin 9. maddesinde belirtilmektedir. Fazla olduğu zaman, yönetmelik ekindeki EK-1 Değerlendirme Formunda belirtilen kriterlere göre, puanlama yapılmak suretiyle, toplam puanı fazla olandan başlanarak ilan edilen boş kadro sayısının iki katı personel belirlenerek görevde yükselme eğitimine alınacağı ve görevde yükselme eğitiminin en az 75 saat olacağı belirtilmiştir. Görevde yükselme eğitiminin; Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Atatürk İlkeleri İnkılap Tarihi ve Ulusal Güvenlik, Devlet Teşkilatı ve İlgili Mevzuat, Türkçe dil bilgisi ve yazışma ile ilgili Kurallar, Halkla İlişkiler ve Davranış Kuralları konularında en az 30; atama Yapılacak görevin alanı ve niteliği ile ilgili konularda da en az 45 saat olacağı belirtilmiştir (11 Haziran 2003 tarih ve 25135 sayılı Resmi Gazete).

Haziran 2003 tarihli yeni yönetmelikte ilkeler şu şekilde açıklanmıştır (Madde, 5):

- a) Personelin yöneticilik formasyonu, göreve bağlılık ve motivasyonunu sağlamak yoluyla kurumsal etkinlik ve verimliliğini artırmak,
- b) Atama ve görevde yükselmelerde kariyer ve liyakati esas almak,
- c) Hizmetin gereği ile yetki devri kapsamında personel atama ve görevde yükselmelerine yön vermek.

Bu düzenlemelerden önce, eğitim ve okul yöneticilerinin atamaları farklı yapıyordu. Eğitim kurumları yöneticilerinin atanmalarını düzenleyen, 27 Eylül 1995 tarih ve 22417 sayılı Resmi Gazete ile yürürlüğe giren, Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurum Yöneticileri Atama Yönetmeliği vardı. Bu yönetmeliğe göre, yönetici ataması yapılacak kurum türü ve özeliğine göre, adayın öğrenim düzeyi, toplam hizmet süresi, sicil durumu, branşının atanacağı kuruma uygunluğu ile yüksek öğrenim görmüş olmak gibi koşullar aranmaktaydı. Bu anlayışlara göre atamalarda da verimli bir yöneticiliğin beklenmesi mümkün olmamaktadır. Çünkü çağdaş eğitim yöneticiliği kriterleri bunlar değildir.

Yaygın olan anlayış “yöneticiliğin okulu yoktur, usta çırak ilişkisiyle öğrenilir”, “Hele bir atansın, çalışarak öğrenir” anlayışıydı. Atama yöntemi kayırmacılığa dayalı olunca, diyeti de beraberinde geliyordu. Diyeti ödenince usulsüz işler artıyor, ödenemeyince koltuklar kaybediliyordu. Eğitim kurumları yöneticilikleri dışındaki, Genel İdare Hizmetleri Sınıfındaki, il-ilçe milli eğitim müdürleri, il milli eğitim müdür yardımcıları, şube müdürleri ile ilçe milli eğitim şube müdürlerinin atanmalarına ilişkin Milli Eğitim Bakanlığının herhangi bir yasal düzenlemesi yoktu. Devlet Memurları Kanunu’nun genel hükümlerine göre işlem yapılmaktaydı. Yüksek öğrenimli, on ya da on iki yıl hizmeti olan; il milli eğitim müdürlüğüne bile atanabiliyordu. Atamada nitelik aranmayınca, görevden almak da kolay oluyor, bu koşullarda istikrar ve kalitenin yakalanması mümkün olmuyordu (Acar, 2003: 184).

9.1. Eğitim Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Nitelikler

Günümüzde araştırmaların, bilimin ulaştığı, herkesin tartışmasız kabul ettiği eğitim yönetiminin bir bilim, yöneticiliğin ise; yıllardır bizde yanlış vurgulandığı şekliyle; “Meslekte asıl olan öğretmenliktir” anlayışından vazgeçilerek; öğretmenlikten ayrı profesyonel bir meslek olduğu anlaşılmıştır. Bu anlayışın değişmesiyle eğitim yöneticiliğine ilişkin yeni bakış açıları ortaya çıkmıştır. Bu durum ülkemiz eğitimi adına sevindirici bir gelişmedir.

27-29 Eylül 1993 tarihli 14. ME Şurası’nda Eğitim Yönetimi ve Eğitim Yöneticiliği Komisyon raporunda; “Toplumdaki ve dünyadaki hızlı gelişmeler, eğitim idareciliğinin bir uzmanlık alanı olduğunu ve ayrı bir eğitime ihtiyaç duyduğu ispatlanmıştır. Bunun için meslekte asıl olan öğretmenliktir” (789 Sayılı Kanun Maddesi) kaidesi belki öğretmenlere onur kazandırmıştır. Ancak idareciliğe, beklenen faydayı sağlamamıştır. Bu yüzden idareciliğin kaynağı, öğretmen olmak üzere, (ki bu öğretmen bir ihtisas kurumundan

geçirilerek idareci olmalıdır) ihtisaslaşma ihmal edilmemelidir”. Yine aynı konuyla ilgili olarak 1982 ve 1988 şuralarında “yine idarecilik bir ihtisas işi, bir yetiştirme işidir. Nitekim konu, önceki şuralarda da (1982 ve 1988 şuraları) ihtisas işi olarak görülmüştür” (14. Milli Eğitim Şurası,1993: 85).

14. Milli Eğitim Şurası’nda eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili olarak, almaları gereken eğitimle, bulunması gereken niteliklerle ilgili şu kararlar alınmıştır: (1) Lisans düzeyindeki eğitim yöneticiliği programının muhtevasını “Yönetim Bilgisi, Eğitim Formasyonu, Alan Becerisi, Yönetim Prensipleri” ve ilgili yan disiplinler oluşturmalıdır. (2) Eğitim Yöneticiliği programına yöneticide bulunması gereken nitelikleri taşıyanlar alınmalıdır. (3) Mevcut eğitim yöneticileri “Eğitim Yöneticiliği” konusunda bir eğitime tabi tutulmalıdır (14. Milli Eğitim Şurası, 1993: 214). 14. Milli Eğitim şurasında Eğitim Yöneticiliği ve eğitim kurumları yöneticileri için ayrı kararlar alınmıştır (Milli Eğitim şurası, 1993: 213). Okul ve kurum yöneticiliği ile il ve ilçe Milli Eğitim Müdürlükleri; müdür, müdür yardımcısı, şube müdürleri ayrı değerlendirmiştir. 1993 tarihli bu kararlar daha sonra 1998-1999 yıllarında MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin ve MEB Yöneticilerinin atama yönetmelikleri olarak hazırlanıp uygulamaya konmuştur. Bu yönetmelikler çıktıktan sonra uygulamada görülen eksikliklere göre yeni değişiklikler yapılmıştır. Örnek vermek gerekirse, yönetim kademeleri; her iki yönetmeliğin değişikliklerinde yeniden düzenlenmiştir. Haziran 2003 MEB Yönetici Atama ve Görevde Yükselme Yönetmeliği’nde de bu konuya yer verildiğini görmekteyiz. Bu da göstermektedir ki; eğitim yöneticiliği anlayışı yerleşiyor ve yeni düzenlemelerle günün koşullarına uyduruluyor.

Yönetimin, bilgi birikimine bağlı olarak sanat yanı, yani kişinin kişisel yeteneklerine bağlı yönü algılanmakta bilim yönü ise giderek gelişmektedir. Bilgi çağı insanını yönetecek yöneticilerin, çalışanları motive etmesi, morallerini yüksek tutması, stres ve çatışmaları yönetebilmesi, örgütünde iş doyumunu artırması ve örgüt iklimini insan ilişkilerine dayandırması gerekmektedir. Bu alanlardaki bilgi, beceri tutum ve davranışlarının geliştirilmesi için eğitim şarttır. Tek kaçınılmaz ve vazgeçilmez yol yöneticilerin eğitilmesidir.

21. yüzyıl, dünyada büyük dönüşümlerin yaşandığı bir yüzyıl olacaktır. Bilgi toplumunda kas gücü ile zihin gücü yer değiştirmektedir. Hız, esneklik, katılımcılık, yaratıcılık, iletişim, küçülme yeni dönemin sloganlarıdır. Bu kavramlar bireylerin daha çok

yetki, daha fazla sorumluluk ve daha üstün akıl gücü kullanımını göstermektedir. Bilgi toplumunun insanı, düşünce ufku geniş, kendi yeteneklerini geliştirebilen, inisiyatif kullanabilen, çok yönlü düşünen, değişime ve hıza uyum sağlayabilen; dönüşümü gerçekleştirme için, öğrenmeyi öğrenen insan olacaktır. Günümüz örgütlerinde tartışılan, eğitim örgütlerinin yapılanmaları için; katılıma dayanan yönetim modeli, bilgiye dayanan öğrenen örgüt biçimi benimsenmelidir (Altınışık, 2000: 427).

Yöneticilerin sahip olması gereken beceriler; teknik beceriler, insancıl beceriler, kavramsal beceriler (yönetsel veya karar beceriler) olarak gruplandırılabilir:

Yeterlik bir meslek elemanının, işi ile ilgili rolleri oynayabilme, görevini yerine getirebilme gücüdür. Bir konudaki yeterlilik, gerekli bilgi, beceri ve tutumlara sahip olmaktır. Yeterlilik iki boyuttan oluşmaktadır: Birincisi, rolün özelliklerinin belirlenmesi, ikincisi role uygun bilgi, beceri, tutumların açıklanmasıdır. Başka bir ifadeyle yeterlilikte yer ve zaman faktörü vardır. Kişinin, yer ve belli bir zamanda bir işi yapabilmesidir. Yeterlik ihtiyaçlarının saptanabilmesi için, meslek ve iş analizleri yapılır. Analizlere göre meslekler alanlarına ayrılır. Alanlara göre yapılacak işler belirlenir, işlerin işlem basamakları sıralanır, işlerin yapılabilmesi için gerekli bilgi, beceri ve tutumlar açıklanır. Belirlenen bilgi, beceri ve tutumlara göre bireyin eğitim ihtiyacı tespit edilir. Bu yeterliliklerin kazandırılmasının düzey ve alanları bireyin bulunduğu kademeye göre farklılık gösterir. Genel olarak her kademedeki bireyden insancıl özellikleri kazanmış olması beklenir. İlk kademe personelinin teknik yeterliklerinin çok, karar yeterliklerinin daha az olması, üst kademe personelin teknik yeterliklerinin az, karar yeterlikleri daha fazla kazanmış olmaları beklenir (Taymaz, 1997: 23-24). Eğitim yöneticiliği yeterlikleri için, yönetmelikte belirlenen kademelerine göre, 2. derecede yönetim görevi olan şube müdürlüğü için; insancıl, teknik, karar yeteneklerinin ortanın üzerinde olması gerekmektedir. Yönetim kademelerinde yükselecek olduklarını düşündüğümüzde, sürekli olarak yeterliklerini artırıcı eğitimlerin verilmesinin kaçınılmazlığı ortadadır.

Karar yeterlikleri :

Amaçları gerçekleştirmek üzere yapılacak çalışmaları tasarlama karşılaşılan sorunlara çözüm yolları bulma, etkinliklerin sonunda amaçlara ulaşma derecesi hakkında yargıya varma sürecidir (Taymaz, 1997: 24). Bu yetenek başta yönetim kuramı, örgüt, insan davranışı ve eğitim felsefesi olmak üzere, eğitim alanına kuramsal yeteneği kazandıracak bilim dallarının bilgi birikimine sahip olmayı gerektirir (Kayıkçı, 2001: 150).

Teknik yeterlikler :

Görev gereklerini yerine getirebilmek için kullanılacak yöntemleri, teknikleri ve süreçleri kapsar. Görevin başarılması için gereken bilgi, beceri ve tutumlar bu yeterlik kapsamındadır. Mal ve hizmet üretiminde, üretimle ilgili işlemlerin sıralı, doğru ve belirli sürelerde yapılması ürünün istenilen niteliklere sahip olması, üretimle ilgili her aşamada beklenen davranışların gösterilmesi teknik yeterliklere bağlıdır (Taymaz, 1997: 24).

İnsancıl yeterlikler :

Yöneticilerin insan ilişkilerini etkileyecek yönleridir. Birey ve grupları anlama, moral yükseltme ve güdüleme becerileri olarak kabul edilebilir. Etkili çalışma, ortak çaba oluşturabilme, başkaları hakkında varsayım, inanç ve tutumları, bunların kullanım yöntemlerini belirleme, bireysel farklılıkları gözetme gibi insan ilişkilerine yönelik özelliklerdir (Taymaz, 1997: 24). Yöneticilerin, insan ilişkileriyle çalışanlarını etkilemesi, insani değerleri harekete geçirip, örgütsel verimliliği artırmaya çalışması, insancıl yeterlikleriyle mümkün olabilmektedir.

Eğitim yöneticileri için çeşitli yeterlik alanları belirlenmiştir. Bununla ilgili ABD' de okul yöneticisi yetiştirme komisyonu sempozyumunda okul liderleri için standartlar belirlenmiştir:

- 1) Öğrenme vizyonu oluşturma, uygulama ve bunu kolaylaştırma ve her konuda öğretmenleri desteklemek,
- 2) Destekleyici ve insan kaynaklarını geliştirici bir okul kültürü oluşturmak ve öğrencinin öğrenmesi için daha esnek öğretim programı geliştirmek,
- 3) Okulun kaynaklarını etkili öğrenme çevresinin oluşturulması için kullanmak,
- 4) Toplumsal kaynakları, toplumun çok farklı ilgi ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kullanmak, okul ve çevreyle işbirliği kurmak,
- 5) Davranışlarda bütünlük, dürüstlük ve etkisel tutumların bulunması,
- 6) Geniş anlamda; politik, sosyal, ekonomik, yerel ve kültürel bağlamdaki değişimleri anlamak ve uyum sağlamaktır (Thompson, 1999: 107; aktaran; Çelik, 2001: 408).

MEB' de yetki devri konusunda, 2000 yılında Bucak tarafından bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada MEB Merkez örgütünde Şube Müdürü ve daha üstteki yöneticilere, taşra teşkilatında ise Şube Müdürü ve üstündeki yöneticilerle, illerde seçilen okul

müdürlerinin görüşlerine başvurulmuştur. MEB'deki karar verme, planlama, personel, bütçeleme, denetleme-değerlendirme işlerinin hangi düzeyde kimler tarafından yapıldığı ve MEB'in karar verme, planlama, personel, bütçeleme, denetleme-değerlendirme işlerini hangi düzeyde kimlerin yapması gerektiği konusundaki görüşleri araştırılmıştır. Şu sonuçlar ve öneriler elde edilmiştir (Bucak, 2001: 321): Yöneticilerimizin eğitim yöneticiliği ve deneticiliği eğitimine ağırlık verilmeli, eğitimden geçmeyenler yönetici olarak atanmamalıdır. Yöneticiler sürekli olarak hizmet içi eğitimle eğitilmelidir.

Yetkilerin taşra teşkilatına devrine uygun örgütsel düzenleme yapılmalı, oluşturulacak İl Komisyonuna, İl Milli Eğitim Müdürü, ilk-orta öğretim okul müdürleri, veli, Belediye Başkanı, dernek temsilcileri, İl Teftiş Kurulu Başkanı; İlçe Komisyonunda Kaymakam, İlçe Milli Eğitim Müdürü, ilk-orta öğretim okul müdürü, Belediye Başkanı, veli, İlköğretim Müfettişi, Dernek Temsilcileri bulunmalıdır. Hizmette yeterlilik ölçütü saptama konusunda ilçe yöneticisi, okul müdürü, ilk-orta öğretim okul müdürü ile taşradaki diğer personel için taşradaki İl-İlçe Milli Eğitim müdürü ile il komisyonu yetkili olmalıdır.

Personelin ülke içi ataması konusunda İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı, İl Şube Müdürü, İl Teftiş Kurulu Başkanı, İlköğretim Müfettişi, İl-Orta –Mesleki Teknik-Yaygın Eğitim Öğretmenleri ile taşradaki diğer personelin atamalarında, taşrada İl Milli Eğitim Müdürü ile İl Komisyonu yetkili olmalıdır. Personelin hizmet içi eğitim ihtiyacını saptama konusunda; İlçe Milli Eğitim Müdürü, İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı, il-ilçe şube müdürleri, İlköğretim Müfettişi, il-orta-mesleki teknik-yaygın eğitim öğretmenleri ile taşradaki diğer personel için, taşrada il milli eğitim müdürleri ile İl Komisyonu yetkili olmalıdır.

Kalkınma planı ve yıllık programların yatırım ihalesi konusunda, taşradaki İl Milli eğitim müdürleri, İl Genel Meclisi ile İl Komisyonu yetkili olmalıdır. Binalarla ilgili her türlü finansman ihtiyacının karşılanmasında İl Milli Eğitim müdürü, İl Komisyonu, İl Genel Meclisi yetkili olmalıdır. Ek ders ücreti, personel tedavi gideri, eğitim-öğretim denetimi, personel denetimi, personelin ödüllendirilmesi, personelin soruşturulması, yapı ve tesislerin denetimi konusunda, il-ilçe milli eğitim müdürlükleri yetkili olmalıdır. İlköğretim okulu müdürlerinin yeterlilikleri ile ilgili Şahin tarafından yapılan araştırmada; (2000) ilköğretim okulu yöneticilerinin görevlerini etkili şekilde yerine getirebilmeleri için, sahip olması gereken yeterlilikler saptanmaya çalışılmıştır. Bir ilköğretim okulu müdürünün sahip olması gereken yeterlilikler konusunda okul müdürleri, ilköğretim müfettişleri, ilköğretim okulu

öğretmenleri ve öğretim üyelerinin görüşlerine başvurulmuştur. Verilerin analizinde öğretim üyeleri ile ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri arasında sürekli benzerlik olduğu, ayrıca ilköğretim okulu müdürleri ile ilköğretim müfettişlerinin görüşleri arasında da benzerlik saptanmıştır.

Katılımcılar tarafından en fazla kabul görek, genel listede ilk onda bulunan yeterlilik maddeleri şunlardır: Demokratik kişilik, insana saygılı olma, adil olma, aday öğretmenleri iş başında yetiştirme, ana dilini doğru ve güzel kullanma, dinleme becerisine sahip olma, beden ve ruhsal sağlık, çevredekilere güven verme, yeni fikirlere ve değişime açık olma ve okul çevre arasında etkili bir iletişim kurma (Şahin, 2000: 243-260). Şahin araştırmasında 114 yeterlilik alanı belirlemiş, bunların 41'inde yüksek düzeyde görüş birliği, 56'sında görüş birliği sağlanmış, 17 madde üzerinde görüş birliği sağlanamamıştır. En büyük görüş birliği, kişisel yeterlikler alanında belirlenmiştir. Demokratik kişilik, ilköğretim okulu yöneticisinin görevini etkili şekilde yerine getirebilmesi için en gerekli yeterlilik olduğu görülmüştür. Öğretim liderliği, araştırma ve mesleki gelişim, insan kaynakları yönetimi, hukuk çevre ilişkileri, iletişim, öğrenci işleri, okul işletmeciliği ve kişilik özellikleri ana başlıklarında araştırma yapılmıştır.

10. İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin Örgüt Yapıları

10.1. Yasal Dayanağı

Devletin eğitim anlayışı her hükümet tarafından farklı algılanmakta ve farklı uygulanmaktadır. Eğitim sistemimizde katı bir merkeziyetçi yapılanma hakimdir. Bu yapılanmanın sonucunda, eğitim örgütünde bürokrasinin yavaş işlemesine neden olmaktadır. Merkezde alınan kararların taşra örgütlerine ulaşması zaman almaktadır. Merkezde alınan kararların taşra örgütlerinde farklı anlaşılması, değişik uygulamalara yol açmaktadır. Bölgesel farklılıkların göz ardı edilmesi sonucunda da alınan kararların örgütlerin amaçlarına hizmet etmediği görülmektedir (Ayhan, 2001: 327).

Ülkemizde idarenin esasları, idarenin bütünlüğü ve kamu tüzel kişiliği çerçevesinde Anayasamızın 123. Maddesinde “idare, kuruluş ve görevleriyle bir bütündür ve kanunla düzenlenir. İdarenin kuruluş ve görevleri merkezden yönetim ve yerinden yönetim esaslarına dayanır. Kamu tüzel kişiliği, ancak kanunla kanunun verdiği yetkiye dayanarak kurulur. 124. maddede de; “başbakanlık, bakanlıklar ve kamu tüzel kişilikleri, kendi görev alanlarını

İlgilendiren kanunların ve tüzüklerin uygulanmasını sağlamak üzere ve bunlara aykırı olmamak şartıyla yönetmelikler çıkarabilirler. Hangi yönetmeliğin Resmi Gazete’de yayınlanacağı kanunla belirlenir” hükmü yer almaktadır. 127. maddeye “ Mahalli idarenin kuruluş görevleri ve yetkileri, yerinden yönetim ilkesine uygun olarak kanunla düzenlenir ” hükmü konulmuştur.

Temel dayanağı yukarıdaki anayasa maddeleri olan Milli Eğitim Bakanlığı Bakanlıkların Kuruluş ve görev esasları Hakkındaki Kanun, Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararnameler ve il idaresi kanunu hükümlerine göre taşra teşkilatı kurulabilir. 5442 sayılı il idaresi kanununa göre illerin idaresi, yetki genişliği ilkesine dayanmaktadır (Bucak, 2001: 316). İlde vali, genel yönetimin başı, devletin, hükümetin temsilcisidir. İlçede kaymakam hükümetin temsilcisi ilçenin genel yönetiminin sorumlusudur. İl ve ilçede mülki amire bağlı birer milli eğitim müdürlüğü vardır. İlin yönetiminde valinin başkanlığında il idare kurulu, ilçede kaymakamın başkanlığında ilçe idare kurulu yönetimin sorumlusudur. İl ve ilçe milli eğitim müdürleri bu kurulun üyesidir.

Yerel yönetimlerden il özel idaresinin eğitim ve kültürle ilgili görevleri kapsamında yer alan görevler, 3360 sayılı ek yasa ile değişikliğe uğrasa da şunlar yer almaktadır. İlkokulların yapımı, onarımı, bakım ve donatımı, hizmetlilerin ücretleri, yetiştirme kursları, orta dereceli mesleki teknik okullar, halk okulları, tarihsel anıtların korunması, sanat ve kültür etkinlikleri, gazete çıkarılması. Bu konular merkezi yönetiminde temel hizmet alanları içindedir (Bucak, 2000: 18). 06. 03. 1940 tarihli Tevhidi Tedrisat Kanunu ile eğitim politikası yeniden tanımlanmıştır. 05. 01. 1961 tarihli 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanununu ile, ilköğretim eğitim kademesinin uygulama esasları belirlenmiştir. 14. 06. 1973 tarihli 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ile de, eğitim kurumlarının işlevleri tanımlanmıştır. 30. 04. 1992 tarihinde yürürlüğe konan 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanunla da, Bakanlığın her kademedeki teşkilatları ve bunların görevleri ile ilgili esaslar belirlenmiştir (Yıldız, 2001: 328).

10.2. Örgüt Yapısı

Devlet idaresinde belirleyici olan, başta anayasamız olmak üzere eğitimle ilgili yasa ve yönetmeliklerdir. Bursalıoğlu’nun ifadeleri ile “milli eğitim merkez, il ve ilçe örgüt yapıları yönetici üzerine dayanmaktadır.” Yönetim süreci kararla başlar, kararla biter. Karar, yetkilerin doğru veya yanlış dağılımı, örgüt yapısının sağlam veya bozuk oluşu ile sonuçlanır

(Yıldız, 2001: 329). İl ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinin örgüt yapısı Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliğine göre belirlenmiştir. Bu yönetmelik 18. 01. 1995 tarih ve 22175 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmelikte; il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinin görevleri; yönetim hizmetleri, personel hizmetleri, eğitim öğretim hizmetleri, bütçe yatırım hizmetleri, araştırma- planlama- istatistik hizmetleri, rehberlik, soruşturma hizmetleri, sivil savunma hizmetleri şeklinde belirtilmiştir.

Bu genel görevlerine ek olarak şu görevleri de yerine getirir: Kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, plan program ve emirlerle kendilerine verilen görevleri yapmak; milli eğitim hizmetlerini incelemek, görev alanına giren okul ve kurumların ihtiyaçlarını tespit ederek kendi yetkisi dahilinde olanları yapmak, olmayanları yetkili makamlara bildirmek, daha iyi yürütülmesi için teklifte bulunmak; ders kitapları ile diğer eğitim araç ve gereçlerinin zamanında sağlanıp sağlanmadığını takip etmek ve gerekli önlemleri almak.

“İl Milli Eğitim Müdürlüğünün” görevleri şu şekilde belirtilmiştir. Bakanlıkça il emrine atanan öğretmenlerle il içinde nakil isteyen öğretmenlerin görev yeri belirleme teklifini valiliğe sunmak; ilk ve orta dereceli okullar ile eğitim kurumlarına yönetici atama işlemlerini usulüne göre yürütmek; ilçe milli eğitim müdürlüklerinden gelen il dışı nakil isteme dilekçelerini Bakanlığa göndermek; öğretmen ve diğer personelin disiplin işlemlerini usulüne uygun gerçekleştirmek ve emekli işlemlerini yapmaktır. İlçe milli eğitim müdürlüğünün görevleri; ihtiyaç halinde vekil ve ücretli öğretmen görevlendirilmesini il makamına teklif etmek ve alınacak onay doğrultusunda işlem yapmaktır.

İl ve ilçe milli eğitim müdürlüğünün ortak personel görevleri, her derece ve türdeki kurumlardaki personel için, personel bilgi defteri tutmak, Bakanlık ile eş güdümü sağlamak, mevcut öğretmen sayılarını ve gelecek öğretim yılının öğretmen ve diğer personel ihtiyacını ilgili makamlara bildirmek; başarılı personeli taltif etmek veya ilgili makamlara teklif etmek, gerektiğinde yetkisi dahilindeki cezaları vermek; alt birimlerdeki personelin sicil işlemlerini yürüterek makamlara sunmak; öğretmen ve diğer personelin terfi, izin, adaylık, emeklilik gibi özlük haklarına ilişkin işlemlerden yetkisi dahilinde olanların sonuçlandırılmasını sağlamaktır.

İl ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinin ortak eğitim öğretim görevleri; kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program genelge ve emirlerle tespit edilen, eğitim amaçlarının okul ve kurumlarda gerçekleştirilmesini sağlamak; okul ve kurumlarda eğitim programlarının

uygulanması sırasında görülen aksaklıkları belirlemek, düzeltilmesi için ilgili makamlara rapor sunmak; halk eğitim merkezlerinin halk dershanelerinin, okuma odalarının ve çıraklık eğitim merkezlerinin açılmasını, çalışmasını, gelişmesini, denetlenmesini sağlamak; çalışmaların daha verimli olması için gerekli önlemleri almak; yaygın öğretim kurumlarında görevlendirilecek öğretmenlerin görev yerlerinin belirlenmesine yönelik işleri yapmak; çıraklık ve yaygın eğitim faaliyetlerinin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması için gerekli olan bina, tesis, araç ve gereçleri zamanında sağlamak; bu amaçla çeşitli kurumların bina, tesis ve imkanlarından yararlanmak; yaygın eğitim hizmetinin mevzuata göre yürütülmesini sağlamak; örgün ve yaygın eğitim kurumundaki öğretmen, yönetici, usta öğretici ve eğitici ustalar için, yetiştirici kurs ve seminerler düzenlemek; özel eğitim okul ve kurumlarının çalışmalarını izlemek, denetlemek ve değerlendirmek. Bakanlığa bağlı her tür ve derecedeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarının, ders ve laboratuvar araç ve gereçleriyle bunların donatımına ve basılı eğitim malzemelerine ait ihtiyaçlarını saptamak, planlamak ve dağıtımını sağlamak; eğitim araç ve gereçlerinin bakım ve onarımlarının yapılması ve bunların kullanılması ile ilgili önlemler almaktır.

İl milli eğitim müdürlüğünün görevleri; Milli Eğitim Bakanlığı Yayınevlerinin ilin ihtiyacına cevap verecek şekilde çalışmasını sağlamak, eğitim öğretim kurumlarının açılması, kapatılması ve bunlara ad verilmesi işlerini yürütmek; milli eğitim hizmetlerinin verimli bir şekilde sürdürülmesi için ilgili hizmet birimlerinin amacına ve mevzuatına uygun olarak çalışmasını sağlamaktır. İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün görevleri; okul- aile birliklerinin usulüne uygun olarak çalışmasını sağlamak; ilk ve orta dereceli okullarda aynı sınıfi veya dersi okutan öğretmenleri toplayarak program değerlendirmesi ve verimliliğini artırıcı çalışmalar yapmasını sağlamaktır.

İl ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinin ortak bütçe yatırım görevleri: İl içinde Bakanlığa ait veya tahsisli bina, tesis arsa ve gereçlerle Bakanlığın diğer okul ve kurumlarından diğer okul ve kurumların bir program dahilinde dengeli olarak faydalanmasını sağlamak, okul ve kurumlar için arsa temin etmek ve eğitim tesislerinin yapım, bakım ve onarım işlerini yürütmek; okul ve kurumlardan gelecek bütçe tekliflerini incelemek, değerlendirmek ve gerekli ödeneğin sağlanması için ilgili makamlara teklifte bulunmak, genel ve özel idare bütçelerinden müdürlüğe ayrılan ödeneklerin mevzuata uygun olarak dağıtım ve sarf işlemlerini yaptırmak ve bu konudaki işlemleri denetlemek, görev alanındaki yatırımlarla ilgili taslak programları hazırlamak ve zamanında ilgili makamlara iletme, personelin özlük

haklarına ilişkin tahakkuk ve mutemetlik işlerini yürütmek, ayniyat talimnamesi gereği olan işleri yapmaktır.

İl milli eğitim müdürlüğünün görevleri: İlin ilköğretime ilişkin milli eğitim bütçesini, il genel meclisinin toplantısından önce hazırlayarak, gerekçeli olarak Valiliğe sunmak; Özel İdare Bütçesinden eğitime ayrılan ödeneklerin okul ve kurumların ihtiyaçları dikkate alınarak, ilçeler itibariyle dağıtımını sağlamak ve il daimi encümeninde karar alındıktan sonra gereğini yapmak; programa alınan yatırımların zamanında ihale edilmesi ve bitirilmesi için gereken işleri yapmak ve yaptırmaktır.

İlçe milli eğitim müdürlüğünün görevleri: Genel ve özel idare bütçesinden verilen ödeneğin ve sarf edilen miktarın bu iş için ayrılan defterlere işlenmesini ve harcamaların kontrolünü sağlamaktır.

İl ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinin teftiş rehberlik ve soruşturmaya ilişkin ortak görevleri; kendisine bağlı okul ve kurumları belli bir plan içinde denetlemek veya denetlenmesini sağlamak, eksiklik ve aksaklıkları gidermek için önlem almak; gerektiğinde öğretmen ve diğer personelle ilgili inceleme, soruşturma yapmak ve yaptırmak; öğretmen ve diğer personelin hizmet içi eğitimi için gerekli programları hazırlamak veya uygulanmasını sağlamaktır.

İl milli eğitim müdürlüğünün görevleri: İlköğretim müfettişlerinin çalışmalarını yönetmeliğe uygun olarak yürütmek; ilköğretim müfettişlerinin düzenlediği denetim raporlarını incelemek, değerlendirmek; soruşturma raporlarını değerlendirmek, il milli eğitim disiplin kuruluna ilişkin işlemleri yapmak, sonuçlarını değerlendirmek ve ilgili yerlere bildirmektir.

İlçe milli eğitim müdürlüğünün görevleri: İlçede teftiş, soruşturma ve rehberlik hizmetlerinin en iyi şekilde yürütülmesi için gerekli işleri yapmak; gerektiğinde inceleme ve soruşturma için il milli eğitim müdürlüğünden talepte bulunmaktır (Resmi Gazete, 1995; sayı: 22175). İl- ilçe milli eğitim şube müdürlerinin görevleri şu şekilde belirtilmiştir: Kendisine verilen şubenin sorumluluğunu müdür ve müdür yardımcısına karşı sorumlu olarak yürütmek, görevlendirilmesi halinde daire adına toplantılara katılmak, mesleki toplantılara başkanlık etmek, ilçe milli eğitim müdürünün verdiği yetki içinde adına belgeleri imzalamak, gerektiğinde müdüre vekalet etmektir.

Amaçlarının gerçekleştirilmesi için şu bölüm ve kurulların kurulması öngörülmektedir.

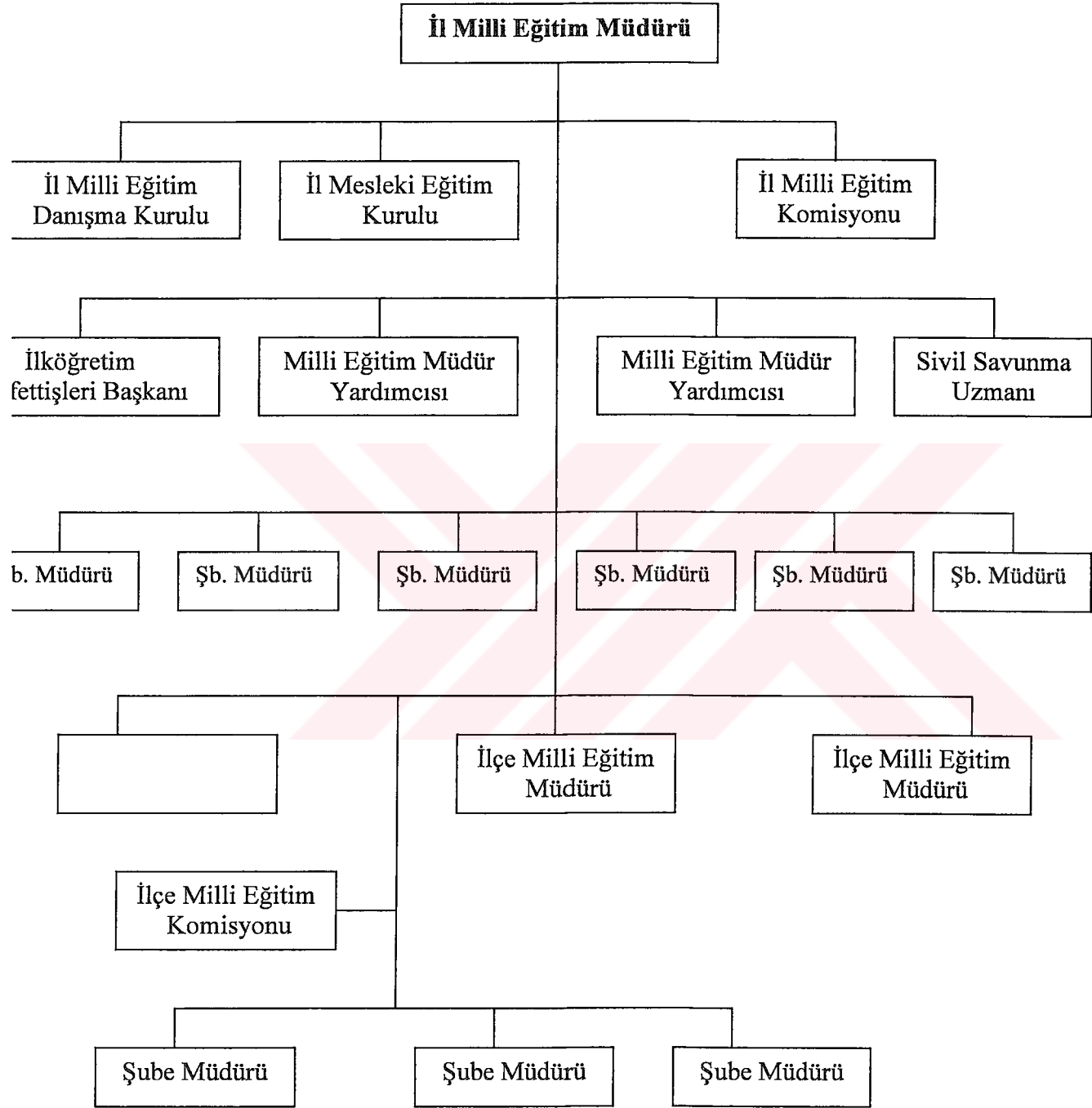
Bölgeler: (1) özlük, (2) atama, (3) inceleme, soruşturma ve değerlendirme, (4) kültür, (5) eğitim- öğretim ve öğrenci işleri, (6) program geliştirme, (7) hizmet içi eğitim, (8) bilgisayar ve sınav hizmetleri, (9) okul öncesi eğitim (10) özel eğitim ve rehberlik, (11) okul içi beden eğitimi ve spor, (12) öğretmen hizmeti ve sosyal işler, (13) burslar ve yurtlar, (14) özel eğitim, (15) sağlık, (16) yaygın eğitim, (17) çıraklık ve mesleki teknik eğitim, (18) araştırma, planlama ve istatistik, (19) bütçe- yatırım ve tesisler, (20) eğitim araçları ve donatım, (21) arşiv ve idare, (22) sivil savunma hizmetleri, (23) basın ve halkla ilişkilerden oluşmaktadır. Bölgeler, il veya ilçenin milli eğitim şube müdürü sayısına göre tek tek veya hizmet benzerliğine göre birleştirilerek veya ayrılarak şubeler şeklinde oluşturulur. Görevler şube müdürlüğü sorumluluğunda yürütülür. Hizmetin gereklerine göre yeni bölgeler kurulabilir.

Kurullar ve komisyonlar: (1) Milli Eğitim Danışma Kurulu (2) İlköğretim Müfettişleri Kurulu, (3) İl Çıraklık ve Mesleki Eğitim Kurulu, (4) Milli Eğitim Komisyonu, (5) İlçe Milli Eğitim Komisyonu. Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı, 20 genel müdürlük, 16 bağımsız daire başkanlığı, ve danışma birimleri şeklinde örgütlenmiş olmakla beraber, taşra teşkilatının yapısı bu örgüt yapısına uymamaktadır. Bütün genel müdürlüklerin ve bağımsız daire başkanlıklarının görev ve yetkileri, milli eğitim müdürlüklerinde toplanmıştır. İl milli eğitim müdürlükleri genel müdürlük ve daire başkanlıklarının bütün fonksiyonlarını yerine getirir duruma gelmiştir. Bu durum örgüt içinde verimsizliğe yol açmaktadır. Eğitim örgütlerinin asıl görevi, eğitim öğretim olması gerekirken buna zaman ayıramaz hale gelmiştir (Alkan, 2001: 324).

Merkezi yönetim ağırlıklı olan, Türk eğitim sisteminin örgüt yapısı şube müdürlüğüne dayanmaktadır. Bu durum sistemimizin taşra birimleri olan il ve ilçe eğitim örgütlerinde daha belirgin olarak kendini göstermektedir. Bakanlık düzeyinde şube müdürlerinin sayıları çoktur. Bu yüzden fazla dikkat çekmemektedir. Bu durum taşrada ön plana çıkmaktadır. MEB merkez örgütü her türlü görevi yapmakla yükümlüdür. Taşra örgütü kurabilir yetkilerini devredebilir. Kurulan taşra örgütleri yöre koşullarına göre genişletilebilir. Bu yasaların verdiği yetkilere göre taşra teşkilatına yeki devri yapabileceğini, örgütsel verimliliği artırabileceğini göstermektedir (Bucak, 2001: 317-318).

Şekil: 1

MEB TAŞRA ÖRGÜTÜ



10. 3. Amaçları

Eğitim örgütünün genel amacı, çeşitli şekillerde tarif edilmekle birlikte; verimi artırmak, madde ve insan kaynaklarının kontrolünü sağlamak, çatışmayı en aza indirmek, bireysel sapmaları azaltmak, örgüt çalışanlarının davranışlarını olumluya yönlendirme olarak ifade edilmektedir (Yıldız, 2001: 328). Örgütsel amaçların iyi ifade edilmiş olması, bir sistem içinde düzenli uyumu ve amaçlar arasındaki ahengi uyumlu çalışmayı sağlar. İl ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinin amaçları Türk milli eğitiminin amaçları ile paraleldir. Eğitim örgütlenmesi yukardan aşağıya doğru gelişme izlemiştir. Genelde emredici, sorgulayıcı ve bütün olumsuzlukları aşağıya fatura edici bir anlayış ve yapılanma hakimdir.

Milli eğitim müdürlükleri yönetmeliğinin amacı 1. maddede: “Milli Eğitim Bakanlığı’nın il ve ilçe düzeyindeki görevlerini planlamak, programlamak, yönetmek, denetlemek, geliştirmek ve değerlendirmek üzere kurulan il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinin teşkilat ve görevlerini belirlemek ve hizmetlerin yürütülmesine ait esas ve usulleri düzenlemek” olarak açıklanmıştır (Resmi Gazete, 18. 01. 1995 tarih ve 22175 sayı).

Milli Eğitim Bakanlığı taşra teşkilatını oluşturan il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri yönetmeliğinde belirtilenlerin yanında şunlar olmalıdır (Alkan, 2001: 323).

- 1) Çağın gerektirdiği değişim ve gelişimleri doğru algılayıp değerlendirmek,
- 2) Sağlıklı veri toplayabilmek, veri kullanımını yaygınlaştırmak,
- 3) Kaliteyi artırmak eğitim hizmetlerinden yararlananların memnuniyetini sağlamak,
- 4) Karar alma süreçlerini hızlandırmak, ilgilerin katılımını sağlamak,
- 5) Görev tanımlarını yapmak çalışanların eğitimini sağlamak,

11. Hizmet İçi Eğitim

Tanımı : 21. yy’da gelişmiş ülkelerle rekabetin yolu iyi eğitilmiş insan gücünden geçmektedir. Hizmet içi eğitim yaşam boyu eğitim içinde yer alan bir alt süreçtir. Bir kuruma atanan birey, işe başladığı günden ayrılıncaya kadar mesleği ile ilgili gelişmelerin gerisinde kalmamak için sürekli olarak eğitime ihtiyaç duyar (Taymaz, 1997: 3). Günümüzde, bütün alanlardaki gelişmeler hızlı olduğundan eğitim olmadan bireylerin mesleki gelişmelerin gerisinde kalmamaları düşünülemez. Öyle ki gelişmeler bütün alanlarda ve hızlı olmaktadır. Bu yüzden eğitim, hayatın bütün aşamalarını kapsamaması gerekmektedir.

Eğitimde işgörenlerin, sürekli bir yetişme süreci içinde yaşamaları öbür mesleklere bakarak daha büyük önem taşımaktadır (Başaran, 1996: 138). Hizmet içi eğitim kavramının çok değişik tanımları yapılmaktadır. Tanımların farklı yapılmasının bir nedeni de konunun çok boyutlu olmasından kaynaklanmaktadır (Aytaç, 2002). Hizmet içi eğitim, özel ve tüzel kişilere ait iş yerlerinde belirli bir maaş veya ücretle işe alınmış ve çalışan bireylerin görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak amacıyla yapılan eğitimidir (Taymaz, 1997: 4). Hizmet içi eğitim; istihdam edilmiş iş gücünün mesleğe uyum, meslekte ilerleme ve gelişme ihtiyaçlarını karşılayan her türlü eğitim ve öğretim faaliyetidir (Aytaç, 2002).

11.1. Amaç ve İlkeleri

Hizmet içi eğitimin çalışanların iş performansına, dolayısıyla örgütün etkililiğine yönelik amaçları şöyle belirlenmiştir (Altınışık, 2000: 428). Belirli bir kurumdaki bireylerin eğitimindeki amaç, kişilerin bilgilerini artırmak, becerilerini geliştirmek, davranışlarına olumlu yön vermektir. Hizmet içi eğitim, çalışanları işlerini iyi yapmaları için hazırlar. Hizmet içi eğitim, etkili çalışma için bilgi, beceri ve yöneticilerle çalışmaya istek uyandıracak tutumları geliştirir. Etkin iş gücü oluşturma, sadece personelin iyi seçilmesiyle sağlanamaz, çalışanların etkili bir şekilde gelişimini tamamlamakla oluşturulur.

HİE'de temel amaç, öğretmen ve yöneticileri değişen ve gelişen eğitim anlayışı konusunda bilgilendirmek, bu süreçte etkili ve verimli olabilmeleri için gerekli bilgi ve davranışları kazandırmaktır. Bunun yanında hizmet içi eğitimin amaçlarını şöyle sıralayabiliriz (Aytaç, 2002).

- 1) İşine yeni başlayan personelin işe uyumunu, kurumuna uyumunu sağlamak,
- 2) İşgörene, kurumun amaç, ilke ve politikalarına bir bütünlük katacak becerileri kazandırmak,
- 3) İşin gerektirdiği mesleki beceriler yanında eğitim eksikliklerini tamamlamak,
- 4) İşgörenin yatay ve dikey geçişlerini sağlayacak tamamlama eğitimi yapmak,
- 5) Bilim, teknoloji, ekonomi ve iş hayatındaki gelişmelere yeniliklere uyum sağlamak,
- 6) Üretilen ürünün (Mal, hizmet, düşünce) nitelik, nicelik ve verimliliğini arttırmak,
- 7) Üretim ve pazarlama aşamalarında hata ve kazaları azaltmaktır.

11.2. MEB Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliğinde Hedefler

- 1) Hizmet öncesi eğitimden gelen personelin kuruma uyumunu sağlamak,
- 2) Personele Türk milli eğitiminin amaç ve ilkelerini bir bütünlük içinde, kavrama ve yorumlamada ortak görüş sağlamak ve uygulamada birlik kazandırmak,
- 3) Mesleki yeterlik açısından hizmet öncesi eğitimin eksikliklerini tamamlamak,
- 4) Eğitim alanındaki yeniliklerin, gelişmelerin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışları kazandırmaktır.
- 5) Personelin mesleki yeterlik anlayışlarını geliştirmek,
- 6) İstekli ve yetenekli personelin mesleklerinde üst kademelere gelişini sağlamak,
- 7) Farklı eğitim görenler için yan geçişleri sağlayacak tamamlama eğitimi yapmak,
- 8) Türk Milli Eğitim politikasını yorumlamada bütünlük kazandırmak,
- 9) Eğitime ilişkin temel prensip ve teknikleri uygulamada birlik sağlamak,
- 10) Eğitim sisteminin geliştirilmesine destek oluşturmaktır.

Hizmet içi eğitim yönetmeliğinin 6. maddesinde de hizmet içi eğitimin ilkeleri şöyle açıklanmıştır:

- 1) Eğitimin sürekli olması,
- 2) Personelin eğitim ihtiyacına ilişkin programların düzenlenmesi,
- 3) Her amirin mahiyetinde çalışan personelin eğitime gönderilmesinden ve yetiştirilmesinden sorumlu olması,
- 4) Personelin işbaşı eğitimine önem ve ağırlık verilmesi,
- 5) Hizmet içi eğitimden yararlanmada öncelikler esas alınarak bütün personele fırsat eşitliği sağlanması,
- 6) Eğitim faaliyetlerinin yapılacağı yerlerin eğitim şartlarına uygun olması, eğitim gereklerine göre düzenlenmesi ve donatılması,
- 7) Hizmet içi eğitim programlarının sürekli değerlendirilmesi ve geliştirilmesi,
- 8) Kamu kurum ve kuruluşları ile özel kuruluşlarla işbirliği yapılması,
- 9) Hizmet içi eğitime katılan personelin başarısının izlenmesidir.

11.3. Hizmet İçi Eğitimin Yasal Dayanakları

MEB'in, HİE faaliyetlerinin yürütülmesine yönelik olarak yürürlükte olan: (1) HİE yönetmeliği; (8 Nisan 1995 tarih ve 22252 sayılı Resmi Gazete), (2)HİE merkezleri

yönetmeliğidir; (4 Ocak 1995 tarih ve 22161 Resmi Gazete). HİE yönetmeliği kapsamına bakıldığı zaman Bakanlık Merkez ve Taşra Teşkilatı'nda görevli personelin hizmet içi eğitimlerini sağlamak amacıyla yapılacak eğitim faaliyetlerinin hedefleri, ilkeleri, planlaması, uygulaması, değerlendirilmesi ve yönetimi ile ilgili esasları belirlemektir. Hizmet içi Eğitim Merkezleri yönetmeliği ile Milli Eğitim Bakanlığı hizmet içi eğitim merkezlerinin çalışma esas ve usulleriyle ilgili düzenlemeler yapılmıştır.

Hizmet içi eğitim yönetmeliğinin dayanak maddesinde (3. Madde) 657 sayılı devlet memurları maddesinin 214. maddesine, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununa 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı teşkilat ve görevleri hakkında kanunun hükümlerine dayandırıldığı belirtilmiştir. 657 sayılı devlet memurları kanununun 214. maddesi ile başlayan devlet memurlarının yetiştirilmesi bölüm başlığı altında bulunan 214. madde yönetmelik çıkarılmasını, 215. madde kurumlarda personelin yetiştirilmesi için eğitim birimi kurulmasını, 216. madde kurumların kendi eğitim merkezlerini açabileceklerini, 217. madde ise “Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı Maliye ve Milli Eğitim Bakanlıklarıyla, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Devlet Planlama Teşkilatı ve ilgili kuruluşların görüşleri alındıktan sonra, Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı tarafından hazırlanarak, Bakanlar Kurulu Kararnamesiyle yürürlüğe konulur” hükmüyle bütün kamu personelinin belli bir planlama yapılarak, hizmet içi eğitimle eğitilmesi istenmiştir.

Yüzyılımızda eğitilmiş kişinin tanımı da önemli bir biçimde değişecektir. Geleneksel tanımıyla belli bilgi stokuna erişmiş insanın yerini, bilgi elde etme yöntemlerini bilen insanlar alacaktır. “Hayat Boyu Eğitim” sloganı 21. yüzyılın da en önemli eğitim sloganlarından biri olacaktır. 21. yüzyılın en önemli özelliği de okullarda yaşanan değişiklikler olacaktır. “Çocuklar İçin Okul” anlayışının yerini “Herkes İçin Okul” anlayışı alacaktır. Öğrenme ve eğitime yetişkinler de önemli ölçüde ihtiyaç duyacaklardır (Özdemir, 1997: 17). Uygulama evreleri ve genel amaçlarına göre hizmet içi eğitim türleri şöyle sıralanır (Taymaz, 1997: 8-9):

Oryantasyon Eğitimi: Kurumda yeni başlayan personelin kurumun amaç ve politikalarını, yapısını, kendi görev, yetki ve sorumluluklarını tanımaları için yapılan eğitimidir (Taymaz, 1997: 8).

Temel Eğitim: Bir kurumda işe başlayacak işgörenin yapacağı işe ilişkin; temel bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak üzere yapılan eğitimidir. Hazırlık, uygulama, işe yönelme, stajyerlik, adaylık eğitimi, adlarını da alır.

Geliştirme Eğitimi: Kurumda çalışan personelin kendi alanı ile ilgili yenilikleri ve gelişmeleri izlemesi için yapılan eğitimidir. (tekamül, yeniliklere uyarılma, tekrarlama, tazeleme, olgunlaştırma, yeniden eğitim).

Tamamlama Eğitimi: Görev değişikliği yapması gereken personel için yeni görevi ile ilgili kazanması gereken yeterlikleri kazandırmaya yönelik eğitimidir. Çalışanın, kurumda görevinin değişmesi gerekliliği, kadrolama, yaş durumu ve üretim süreçlerindeki değişikliklerden kaynaklanabilir. İhtisas ve meslek eğitimi niteliğindedir.

Yükseltme Eğitimi: Kurum yapısındaki kadrolama ve personelin yükseltme ihtiyacını karşılamak üzere hazırlanan programdır. Bu tür programlara ilk, orta, üst kademe yöneticileri, şefler veya müdürler eğitimi gibi isimler de verilir. Yöneticilerin yetiştirilmesi de bu alana girmektedir. Yöneticilere yönelik faaliyetlerde şu eğitimler verilmektedir (Aytaç, 2002): Yönetim Bilim ve Teknoloji Eğitimi, Ar-Ge Sorun Çözme Eğitimi, Teknolojiyi İzleme, Değerlendirme ve Uyarılma Eğitimi, Toplam Kalite Yönetimi, Değişim Yönetimi, Kriz Yönetimi, Örgüt Geliştirme, Amaçlara göre Yönetim, Sinerji Yönetimi, Zaman Yönetimi, Stres Yönetimi, Çatışma Yönetimi, Proje Yönetimi.

Özel Alan Eğitimi: Personeli özel hizmetler için çeşitli alanlarda yetiştirmek üzere uygulanan programlardır. İlk yardım, iş güvenliği eğitimleri, bilgisayar, yabancı dil, temel geliştirme ve tercüme kursları bu programlara örnektir. Genel olarak, eğitim özelliği gereği; mal, hizmet ve fikirlerin niteliğini, niceliğini artıracaktır. Bu artış yönetimi olumlu biçimde etkileyecektir.

Gelişen, değişen şartlara uyum sağlamak, örgütsel amaçlar geliştirmek, örgüt politikalarını uygulamaya koymak, eğitimle gerçekleştirilecek olgulardır. Bilgi toplumunda, bu olgular hizmet içi eğitimin yararlarını artırmaktadır. Bu yararlarına karşılık hizmet içi eğitimin uygulama zorlukları da bulunmaktadır. Bunları da şöyle sıralayabiliriz (Özdemir, 1997: 18): (1) Anlayış ve zihniyetten kaynaklanan zorluklar: Hizmet içi eğitim tatil gibi algılanmakta, hizmet içi eğitim tesisleri tatil yörelerine yapılmakta, hizmet içi eğitimin kişiye yakın yerlerde yapılması ilkesiyle de çelişmektedir. (2) Nitelikli eleman eksikliğinden kaynaklanan güçlükler: Hizmet içi eğitim etkinlikleri için ihtiyaç analizi yapılmamakta, öğretim elemanları, katılımcıların ihtiyacı olan bilgileri değil de, bildiklerini aktarmaktadırlar. Hizmet içi eğitim, katılanların ihtiyacına uygun olmalıdır. Hizmet içi eğitim etkinliği programlarında; analiz, tasarım, geliştirme, uygulama ve değerlendirme süreçlerine titizlikle

uyularak hazırlanmalıdır. (3) Maddi kaynakların etkin kullanılması: Ülkemizde hizmet içi eğitime önemli ölçüde kaynak ayrıldığı görülmektedir. Ancak bu kaynaklar alışlagelmiş faaliyetlere kullanılmaktadır. (4) Geleneksel yaklaşımlarda ısrar etmek: Genellikle hizmet içi eğitim yaz aylarında, çalışanların çalıştığı yerlerin dışında düzenlenmekte bu da mahalli imkanların kullanımını zorlaştırmakta, maliyeti yükseltmekte, katılımı sınırlamaktadır. Hizmet içi eğitimde genel ilke; kişinin çalıştığı birim, mümkün değilse ilçe, il, bölge ve ülke düzeyinde bir sıra izlemelidir. Ayrıca katılanlara edindikleri bilgileri kurumlarına aktarmaları istenmelidir. (5) MEB, HİE konusunda önemli bir yere ve birikime sahiptir. 1960'tan beri personelini HİE'lerle yetiştirme geleneği vardır. 2547 sayılı yüksek öğretim kanunu ile yüksek öğretim kurumları üniversitelere bağlanmıştır. 2809 sayılı kanunla öğretmen, hizmet öncesi yetiştirilmesi yanında hizmet içinde yetiştirilmesi görevi üniversitelere verilmişti. 2809 sayılı kanunun 5. Maddesi "alt düzeydeki öğretim kurumlarının öğretmenlerine ve yöneticilerine, hizmet içi eğitim kursları açmak ve gerekli düzenlemeleri yapmakla" üniversiteleri sorumlu tutmuştur. MEB ve üniversiteler HİE konusunda çok ciddi işbirliği yapmaları gerekmektedir. 14. ME Şurası'nda alınan kararlardan birisi de eğitim ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesidir. Ancak bu konuda üniversite ve Bakanlık ciddi bir proje geliştirememiştir.

11.4. Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerinin Aşamaları

Hizmet içi eğitimin başarıya ulaşması, programın amaçlarının programa katılanların eğitim ihtiyaçlarına yönelik, bu amaçların bireylere en etkili yöntem ve araçlarla kazandırılmasına bağlıdır (Yalın, 1997: 9). Hizmet içi eğitimin amacına ulaşması, bu eğitimin belirli aşamalarla uygulanmasına, aşamaların doğru değerlendirilmesine bağlıdır.

Planlı eğitim faaliyetlerinin birinci aşaması, eğitim amaçlarının, kurumun, yapı ve işleyişine uygun eğitim politikasının belirlenmesidir. Bütün eğitim aşamaları, genel amaçlara temel dayanak oluşturulmalıdır. Eğitimin genel amaçları, kurumun politikası ve amaçlarına uygun biçimde kendi aralarında tutarlı ve temel ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde tespit edilir. Bu amaçlar, eğitim politikasının yazılı belirlenmesi için temel belge niteliğindedir (Altınışık, 2000: 28).

Hizmet içi eğitim şu aşamalara göre düzenlenir:

Eğitim ihtiyacı analizi: Programlı bir hizmet içi eğitim çalışmasının ilk kademesini oluşturur. Hizmet içi eğitim programları saptanan ihtiyaçları karşılamak üzere hazırlanır ve

uygulanır (Taymaz, 1997: 25). İşin gerektirdiği nitelikler ile personelde bulunması gereken niteliklerin karşılaştırılması sonucu; ihtiyaç giderilmesi için hizmet içi program düzenlenir. Eğitim ihtiyacı analizi yapılarak eğitime başlanması, amaçların belirlenmesi, değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesini sağlar. Bu çalışmada örgüt analizi, iş analizi ve kişi analizi yöntemleri kullanılır (Altınışik, 2000: 428).

Taymaz (1997: 69-161) HİE aşamalarını şu şekilde ele almaktadır: Kişi analizi ile kimin eğitileceği, verilecek eğitimin türü belirlenir. Bu belirlemede ölçüt olarak; kişinin örgütte yeni olması, yaşı, örgütteki yeri önemlidir. İşin gerektirdiği yeterlikler ile kişinin sahip olduğu yeterliklerin farkı, personelin koruması gereken yeterlikler kişi analizi ile ortaya çıkar. Örgüt analizi ile örgütün hangi yerinde, hangi zamanda eğitime ihtiyaç olacağı belirlenir. Gelecekte yapılacak işle ilgili yeterlikler ile şu andaki iş için kazanılmış yeterliklerin farkı, personele kazandırılması gereken yeterlikleri oluşturur, bu da örgüt analizi sonucu belirlenir.

Eğitimin planlanması: Eğitim planlaması, var olan durumdan saptanmış amaçlara, hedeflere ulaşmak üzere izlenecek politikanın belirlenmesidir. Politika, bir kurumda amaçların gerçekleşmesini sağlayacak olan ilkeler ve kurallardır. Politika ilkelerden ve kurallardan oluşur. İlkeler çalışmanın dayanakları, kurallar ise çalışmalarda uyulması gereken hususlardır. Kısaca eğitim planlaması, eğitimin nasıl yapacağını belirlenmesidir.

Eğitim programının hazırlanması: Eğitim programı, hizmet içi eğitim programının gerçekleşmesine yönelik tüm etkinlikleri kapsama alır. Eğitim programının hazırlanması ve geliştirilmesi, amaçların, kapsamın, yöntemin ve değerlendirme tekniklerinin geliştirilmesine yönelik, koordineli çalışmalarının tamamıdır.

Eğitim programının uygulanması: Hizmet içi eğitimin sonuçlarını etkileyecek, verimi ve etkinliği belirleyecek aşamasıdır. Eğitim ortamının hazırlanması, eğitime katılanların ihtiyaçlarının karşılanması, eğitim görevlilerinin görevlendirilmesi, uygulamanın izlenmesi ve geliştirilmesi bu aşamanın bölümlerindedir.

Değerlendirme: Planlı faaliyetlerin sonunda önceden saptanmış amaçlara ulaşma derecesi hakkında bir yargıya varmaya değerlendirme denir. Bir başka ifadeyle önceden belirlemiş amaçlara ne kadar ulaşıldığını belirlemeye yönelik yapılan, düzenli ve sürekli bir eylemdir. Eğitim sonrası kazandırılması gereken davranışlar öncelikle belirlenir. Davranışları ölçmek için kullanılacak kriterler de belirlenir.

Bu kriterler ölçüt olarak kabul edilir. Eğitime katılanın davranışı ölçüt ile karşılaştırılır, elde edilen bilgilere göre yeterli olanlar için ulaşıldı hükmü verilir. Yetersiz görülen kısımlar için amaçlara ulaşılmadı denilerek, eğitim sürecinde geliştirme yapılır. Değerlendirme, eğitimin her safhasında değişik yöntem ve tekniklerle yapılır. Değerlendirme sadece eğitim sonunda yapılan bir eylem değildir (Taymaz, 1997: 16).

Değerlendirmede programın değerlendirilmesi ve başarının değerlendirilmesi olarak iki şekilde ele alınabilir: Eğitim programının değerlendirilmesinde, programın amaç ve kapsamının yöntem ve değerlendirme süreçlerine ilişkin, katılanların görüşleri alınır, bu görüşlere göre değerlendirme yapılır. Başarının değerlendirilmesiyle de; programın amaçlara ulaşmasının ölçülerinden, asıl olanı, katılanların başarılı olmasıdır. Başarının ölçülmesiyle amaçlara ulaşılma durumu görülmüş olmaktadır. Katılanların başarılarını ölçmek, çeşitli araçlarla olmaktadır. Bu ölçme ve değerlendirme işi zaman ve amaçlara göre; (1) ön değerlendirme, (2) ara değerlendirme, (3) son değerlendirme, (4) izleme değerlendirmesi gibi aşamalarla uygulanmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığınca her yıl yaklaşık olarak 500 hizmet içi kurs ve seminer düzenlenmektedir. Bu etkinlikler içerisinde eğitim yönetimi kursları ayrı yer ve öneme sahiptir. Gerek mevcut eğitim yöneticilerinin, gerekse eğitim yöneticisi adaylarına yönelik eğitim yönetimi kurs programları; üniversitelerin eğitim fakültelerinden katılan öğretim üyeleri, Bakanlık merkez teşkilatında görevli yetkililer, okul müdürleri, eğitim bilimciler ve program geliştirmecilerden oluşan bir komisyon tarafından hazırlanmaktadır. Hazırlanan program Devlet Personel Başkanlığı ve Talim Terbiye Kurulu'nun uygun görüşünden sonra uygulamaya konulmaktadır. Seçme sınavını kazanan okul müdürü adaylarından 1 –26 Şubat 1999'da 1553 kişi kursa alınmış, 1533 kişi başarılı olmuştur. 22 Kasım 10 Aralık 1999' da 1400 kişi kursa katılmış, 1386 kişi başarılı olmuştur. 3-21 Temmuz 2000'de kursa katılanlardan 2324 kişi başarılı 1316 kişi başarısız olmuştur. Bu kursun sonunda yapılan değerlendirme sınavı ile ilgili olarak, yargıya başvurulmuş; yargı kararı ile sınav sonuçları yeniden değerlendirilmiş, bunun sonucunda bu tablo değişmiştir. Yönetici seçme sınavını kazanan eğitim kurumları yönetici adaylarından 5922 kişi ile TODAİE ve Eğitim yönetimi alanından mezun yaklaşık 300 yönetici adayının eğitimi de illerde belirlenen merkezlerde gerçekleşmiştir. Bakanlık merkez ve taşra teşkilatı şef ve şube müdürü adaylarının Hizmet İçi Eğitim Enstitülerinde hizmet öncesi eğitimi gerçekleşmiş, 404 Şef adayı ve 1500 Şube Müdürü adayını bu eğitimden geçmiştir (Yıldırım, 2002: 331).

12. YURT İÇİNDE YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Bu konuda yapılan çalışmalardan birinde Çelik, “Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına Yön Veren Temel Eğilimler” başlıklı çalışmasında;

Eğitim yöneticilerinin profesyonel anlamda yetiştirilmesi ve eğitim yöneticiliğinin meslekleşmesi, dünya çapında yeterince yaygınlık kazanmamıştır. Dünyada okul sayısı fabrika sayısından daha çoktur. Ekonomik anlamda mal üreten örgütlere yöneticilik yapan kişilerin yetiştirilmesi için üretilen bilimsel bilgi birikimi, eğitim örgütlerine göre çok daha fazladır. Dünyada ABD, eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına ilişkin zengin bir bilgi ve deneyim birikimine sahiptir. Ülkemizde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda çok ciddi bir politika üretilmemiş, son iki yılda eğitim yöneticileri hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmeye çalışılmıştır (Çelik, 2002: 3).

Aypay’ın “Eğitim Yöneticilerinin Eğitimde Kullanılan Örgütsel Davranış Modelleri” isimli çalışmasında: “Literatürdeki çalışmalarda farklı yönlerden eğitim yöneticilerini etkileyen etmenlerin farklı yaklaşımların birlikte kullanılması yoluyla daha kolay çözülebileceği ileri sürülmektedir. Literatürdeki diğer bir sorun, eğitim yöneticileri ile öğretmenlerin farklı bilişsel modeller kullanmasıdır. Sonuç olarak, eğitim yöneticileri bu zorluklarla başa çıkabilmek için gerektiğinde farklı bilişsel yaklaşımları kullanabilmeleri gereği üzerinde durulmaktadır” şeklinde ifade etmektedir (Aypay, 2002:13).

Işık’da bu konuda “Okul Müdürlüğü Formasyon Programları ve Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi” başlıklı çalışmasında “Eğitim yönetimi programları lisans (eğitim fakültelerinin yeniden yapılandırılması sürecinde kapatıldı), yüksek lisans ve doktora düzeylerinde belirli bir gelişme göstermiş olmasına rağmen, Türk eğitim sisteminde amacı okul müdürü yetiştirmek olan bir kurum oluşturulamamıştır. Ülkenin sisteminin yönetiminden sorumlu Milli Eğitim Bakanlığı da okul müdürü olarak görev yapacak görevlilerden belli bir formasyona sahip olmayı aramamıştır. Son yıllarda bu yönde bazı gelişmeler hariç,” diyerek görüşlerini bu yönde sunmaktadır (Işık, 2002: 25).

Çetin ve Yalçın ise konu hakkında yapmış oldukları “Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi” konulu çalışmalarında; “Milli Eğitim Bakanlığının

1999 yılından bu yana benimsediği eğitim yöneticisi yetiştirme yönteminin memnuniyet verici olduğunu, ancak yönetici yetiştirme eğitimlerinin (programlarının) geliştirilmesinin gerekli olduğunu” söylemektedirler (Çetin ve Yalçın, 2002: 49).

Aytaç da “Post Modern Eğitim Yöneticisi” isimli çalışmasında konuyla alakalı olarak şunları söylemektedir: “Modern eğitim yönetimi paradigmasında yer alan liderlik yaklaşımlarının Türk eğitim sisteminde (resmi + özel liselerde) orta düzeyde geçerli olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde modern ve post modern eğitim yönetimi yaklaşımlarını içeren bir perspektifin de göz önüne alınması zorunludur” (Aytaç, 2002: 65).

Çelenk’in yapmış olduğu bir çalışmada ise şu nokta üzerinde durulmaktadır: “Bugünkü uygulama, öğretmenler arasından sınavla seçilmiş olanların belli bir kurs dönemi sonucunda okul müdürü olarak atanması şeklinde devam etmektedir. Okul müdürlüğünden sonraki eğitim yöneticiliği kademeleri hukuki bir zemine oturtularak kısmen de olsa keyfilikten kurtarılmış görünmektedir. Ancak bütün bu uygulamaların eğitim yöneticiliğinin bugün bile profesyonel bir alan olarak algılanmadığını gösterdiği söylenebilir” (Çelenk, 2002: 65).

“Okul Yöneticisi Yeterliklerine Dayalı Eğitim Programı Önerisi” konulu çalışmalarında Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu ise özetle şunları dile getirmektedirler:

“Bir uzmanlık alanı olan eğitim yöneticiliği mesleğine ilişkin, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarının hazırlanması ve geliştirilmesinde öncelik; hazırlanan programların, yöneticilik mesleğinin özelliklerine ve gereklerine uygun yeterlikleri kazandırıcı nitelikte olmasıdır. Bunun için, önce mesleği yürütenlere verilen görev ve sorumluluklar irdelenerek kazandırılmak istenen yeterlikler saptanmalıdır. Daha sonra ise, istenen bu yeterlikleri geliştirecek nitelikte programlar oluşturulmalıdır” (Ağaoğlu ve diğerleri, 2002:145).

Yıldırım’ın aynı konuda “MEB Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığınca düzenlenen Eğitim Yönetimi Kavramlarının Değerlendirilmesi” başlıklı çalışmasında “seçme sınavını kazanan okul müdürü adayları, Milli Eğitim Bakanlığı ve üniversitelerin işbirliği ile düzenlenen eğitimlere katılmışlardır. Bakanlık merkez teşkilatı ve taşra teşkilatının şef ve şube müdürü adaylarının yetiştirildiği eğitim yönetimi kursları başta Yalova Çınarcık Esenköy Hizmet içi Eğitim Enstitüsü olmak üzere, Aksaray ve Ankara Hizmet İçi Eğitim Enstitülerinde düzenlenmiştir. 404 şef adayı ve 1500 şube müdürü adayı bu eğitimlerden

geçmiştir. Eğitim yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında kuram ve uygulama düzeyinde yeterli bilgi, beceri ve tutuma sahip olmaları gerekmektedir. Mevcut yöneticilerin uygulama boyutunda daha başarılı oldukları, hizmet içi yönetici eğitim programına katılarak yöneticilik görevine atananların ise kuram boyutunda yeterli, ancak uygulama boyutunda yetersiz oldukları söylenebilir” (Yıldırım, 2002: 331-341).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın evreni ve örnekleme tanımlanmış; veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin toplanması, analizin yapılması ve kullanılan istatistiksel işlemler üzerinde durulmuştur.

1. Araştırmanın Modeli

Araştırma tarama modeline dayalı betimsel bir çalışma niteliği taşımaktadır. Araştırmada bilgi toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket araştırmacı tarafından geliştirilmiş, şube müdürlerinin bu konudaki görüşleri alınarak ve ilgili literatürden (Taymaz, 1997; Bucak, 2000; Çelik, 2003) yararlanılarak anket taslağı oluşturulmuş, şube müdürlerinin yetiştirilmelerini ve yetkilerini kullanırken karşılaştıkları sorunlar belirlenmeye çalışılmıştır. Hazırlanan anket Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi öğretim elemanları ile şube müdürlerinin görüşlerine sunulmuş, gerekli düzeltmelerden sonra ankete son şekli verilmiştir.

2. Evren

Araştırmanın evrenini 01. 07. 2000 tarihinde yapılan seçme sınavında başarılı olan 1565 adaydan, hizmet içi eğitime çağrılarak, sonundaki değerlendirme sınavında başarılı olanlardan; ilçe milli eğitim şube müdürlüğüne atananları kapsamaktadır.

3. Örneklem

Araştırmanın örnekleme; sınavla ilçe milli eğitim şube müdürlüğüne atanan 293 şube müdüründen oluşturmaktadır. EARGED tarafından belirlenen 352 şube müdürüne anket gönderilmiş ancak bunların yalnızca 293'ünden anket geri dönmüştür. Anketlerin geri dönme oranı %83,2'dir. Bu anketlerin 283 adeti değerlendirmeye alınmıştır.

4. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Anketin geliştirilmesi sırasında, ilgili yerli ve yabancı kaynaklardan faydalanılarak genel bir literatür taraması yapılmıştır. 80 sorudan oluşan taslak veri toplama aracı hazırlanmıştır. Hazırlanan bu anket, yönetici seçme sınavında başarılı olup, HİE programına katılan ve

değerlendirme sınavında başarılı olan, 60 şube müdürüne ön uygulama için gönderilmiş, 54 anket geri dönmüş, 50 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Şube müdürlerine uygulanan ve 4 bölümden oluşan 80 maddelik deneme formundaki bilgiler bilgisayara yüklenmiş, veriler SPSS paket programında değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeyi yapmak için faktör analizi kullanılmıştır. “Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir. Faktör analizinde, faktör yük değerinin 0,45 ya da daha yüksek olması seçim için iyi bir ölçüdür. Ancak uygulamada az sayıda madde için bu sınır değer 0,30’a kadar inebilir (Büyüköztürk, 2002: 118). Bu bilgilere göre faktör yükü 0,35 ve üzeride olan maddeler alınmış ve faktör yükü 0,35’in altında olan ikinci bölümden 6, üçüncü bölümden 7 ve dördüncü bölümden ise 6 soru ankette çıkarılmıştır. Ankette toplam 61 soru kalmıştır. Yöneticilerin yetiştirilmesine ilişkin şube müdürlerinin görüşlerini belirlemeye yönelik hazırlanan anketin güvenirlik katsayısı olan Cronbach Alfa değeri 0,81 bulunmuştur.

Bu anketi oluşturmak için, gerekli uzman görüşleri ve literatür taraması yapılmıştır. Anketin bölümleri, 1. bölümü kişisel bilgiler, 2. bölümü HİE programının genel değerlendirilmesi, 3.bölümü atanan şube müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanırken karşılaştıkları güçlükler, 4. bölümü ise HİE programının konularına göre; süre, yöntem, kapsam ve hazırbulunuşluk düzeyi olarak değerlendirilmesinden oluşmaktadır. Bu maddelerin açıklık, anlaşılabilirlik ve kapsam açılarından değerlendirilmesinde, eğitim bilimleri ve Türk dili uzmanlarının görüşleri alınarak gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra anket, ön uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Anketin maddeleri beşli likert şeklinde aşağıdaki gibi derecelendirilmiş, beşli ölçek aralıkları kullanılmıştır.

1. Kesinlikle katılmıyorum	1,00-1,80
2. Katılmıyorum	1,81-2,60
3. Kararsızım	2,61-3,40
4. Katılıyorum	3,41-4,20
5. Kesinlikle katılıyorum	4,21-5,00

5. Verilerin Toplanması

Araştırma, MEB Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi (EARGED) tarafından 2003 yılı için belirlenen araştırma destek projesine 28.05.2003 tarihinde kabul edilmiştir. Yapılan destek çerçevesinde adı geçen kurumla, “MEB Eğitim Araştırmaları Protokolü” imzalanmıştır. Bu aşamadan sonra anketlerin çoğaltılması, ilgililere gönderilmesi, uygulanması, geri dönüşü ve araştırmacıya ulaştırılması, MEB-EARGED tarafından gerçekleştirilmiştir.

6. Verilerin Çözümlemesi

Anketin uygulanması için gerekli yasal başvurular yapılarak, izin alınmıştır. Anket yoluyla elde edilen veriler, SPSS for Windows 10.0 paket programında analiz edilmek için bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Verilerin analizi için aşağıdaki istatistiksel işlemler kullanılmıştır.

Geliştirilen anket önermelerinden olumsuz anlamlı olanlardan ikinci bölümden 2-6-11-15-16. sorular üçüncü bölümden 2-4-5-6-9-10-11-16-17-23-24. sorular ters çevrilerek puanlara dönüştürülmüştür. Veriler araştırmacı tarafından değerlendirilmiş ve SPSS programında istatistiksel analizi yapılmıştır. Araştırmada; yüzde, standart sapma, f, tek yönlü varyans analizi, t testi yöntemleri kullanılmıştır. Hizmet içi eğitim programının değerlendirilmesine ilişkin katılımcıların görüşlerini belirlemek amacıyla aritmetik ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Ayrıca önceki görev durumuna göre ankete katılanların görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla t testi, şube müdürlerinin kıdemlerine göre görüşlerinin arasında anlamlı farklılığı belirlemek amacıyla ise tek yönlü varyans analizi tekniği kullanılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmanın amacına uygun olarak elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Ulaşılan bulgulara dayalı olarak yorumlar yapılmıştır.

4.1. İlçe Şube Müdürlerinin Milli Eğitim Bakanlığı Örgüt Yapısı İçerisindeki Yeri

Bu bölümde, şube müdürlerinin Milli Eğitim Teşkilatı içerisindeki yeri üzerinde durulmuştur.

İlde vali, genel yönetimin başı, devletin, hükümetin temsilcisidir. İlçede kaymakam hükümetin temsilcisi, ilçenin genel yönetiminin sorumlusudur. İl ve ilçede mülki amire bağlı birer milli eğitim müdürlüğü vardır. İlçede nüfusa bağlı olarak değişik sayıda şube müdürü bulunabilir.

1999 yılına kadar şube müdürlüğüne atama konusunda herhangi bir standart bulunmamakta idi. Bu tarihlere kadar, Devlet Memurları Kanunu'nun genel hükümleri çerçevesinde öngörülen hizmet süresini dolduran öğretmen ve yöneticiler arasından atama yapılmaktaydı. 30.04.1999 tarih ve 23681 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan MEB Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği çerçevesinde, yöneticilik atamaları yapılmıştır. Bu yönetmelik hükümlerine göre, en az 10 yıl hizmeti bulunan öğretmenlerden, seçme sınavında başarılı olanlardan, hizmet içi eğitime tabi tutulduktan sonra, yapılan değerlendirme sınavında başarılı olanlar arasından şube müdürleri atanmakta idi. 11 Haziran 2003'te değişen yönetmelikle eski yönetmelik yürürlükten kaldırılmıştır. 11 Haziran 2003 tarih ve 25135 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan, MEB Yönetici Atama ve Görevde Yükselme Yönetmeliğine göre, eskiden atamaya esas teşkil eden seçme sınavı kaldırılmıştır. Bunun yerine, ilgili yönetmeliğin 8. maddesinde belirtilen en az lisans mezunu olanlar arasından, 657. DMK 68. maddesinin B. bendinde belirtilen süre kadar deneyime sahip olanlar, görevde yükselme eğitimine alındıktan sonra, yapılan sınavda başarılı olanlar arasından, ihtiyaç durumuna göre en yüksek puanı alanlardan başlanarak, atanacağı hükmü getirilmiştir. Bu şekilde atanması yapılan şube müdürlerinin; görev ve sorumlulukları, 18 Ocak 1995 tarih ve 22175 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliğinin 43. maddesinde şu şekilde sıralanmaktadır:

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

Söz konusu yönetmelik maddesinde ifade edilen görev ve sorumlulukları ile, ilçe şube müdürleri, bir anlamda ilçe milli eğitim müdürlerinin yardımcıları gibi görev yapmaktadırlar. Bu durum, şube müdürlerinin görevlerini bağımsız olarak yürütmelerini engellemektedir.



4.2. Araştırmaya Katılan Şube Müdürlerinin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırmaya katılan şube müdürlerinin cinsiyetleri, yaşları, mesleki kıdemleri, öğrenim durumları, önceki görevlerine ilişkin bulgular tablolar halinde yer almaktadır.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Şube Müdürlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	N	%
Erkek	268	94,7
Kadın	15	5,3
Toplam	283	100

Tablo 1’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan şube müdürlerinin % 94,7’si erkek, %5,3’ü ise kadınlardan oluşmaktadır.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Şube Müdürlerinin Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	N	%
25-30	2	.7
31-35	63	22,1
36-40	137	48,1
41-45	62	21,8
46 ve Üzeri	19	6,7
Toplam	283	100

Tablo 2’de görüldüğü gibi, şube müdürlerinin yaş dağılımları daha çok, 36-40 yaş üzerinde yoğunlaşmaktadır. En az yaş grubunu ise, 25-30 yaş grubu oluşturmaktadır.

Tablo 3. Araştırmaya Katılan Şube Müdürlerinin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	N	%
Ön lisans	30	10,5
Lisans	237	83,2
Yüksek Lisans	15	5,3
Doktora	1	.4
Toplam	283	100

Şube müdürlerinin öğrenim durumları ile ilgili tablo 3, şube müdürlerinin daha çok lisans mezunlarından oluştuğunu ve yalnızca bir doktora mezunu olduğunu göstermektedir.

Tablo 4. Araştırmaya Katılan Şube Müdürlerinin Önceki Görevlerine Göre Dağılımı

Önceki Görev	N	%
Şef	13	4,6
Öğretmen	119	41,8
Müdür Yrd.	59	20,7
Müdür	91	31,9
İlköğretim müfettişi	1	.4
Toplam	283	100

Tablo 4'te görüldüğü gibi, şube müdürlerinin büyük bir çoğunluğu, daha önce öğretmenlikten geçerken, okul yöneticiliği yapanların sayısı da, öğretmen olanların sayısına oldukça yakın görünmektedir. Şube müdürlerinden yalnızca bir kişi daha önce ilköğretim müfettişi iken, şube müdürlüğü görevine getirilmiştir.

Tablo 5. Araştırmaya Katılan Şube Müdürlerinin Hizmet Yılına Göre Dağılımı

Hizmet Yılı	N	%
10-14 Yıl	104	36,5
15-20 Yıl	133	46,7
21-25 Yıl	40	14
25 ve Üzeri Yıl	6	2,1
Toplam	283	100

Tablo 5, şube müdürlerinin büyük çoğunluğunun 15 ile 20 yıl arasında yoğunlaştığını göstermektedir. Bunu 10 ile 14 yıl hizmet yapanlar yakın izlemektedir. Bu durum, şube müdürlerinin oldukça genç bir profile sahip olduğunu göstermektedir.

4.3. Araştırmaya Katılan Şube Müdürlerinin Hizmet-içi Eğitime Yönelik Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorumlar

Tablo 6. Şube Müdürlerinin Hizmet İçi Programlarına İlişkin Görüşleri İle Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Maddeler	10-15 yıl (1) N=104		16-20 yıl (2) N=133		21 yıl ve üstü (3) N=46		Toplam N=283		F	P
	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S		
1. HİE programı amaçlarına uygun verilmesi.	3,84	,98	3,89	,94	3,89	,99	3,88	,96	.083	.921
2. HİE programının içeriği yeterli olmaması.	3,05	1,25	3,03	1,24	3,02	1,14	3,04	1,22	.010	.990
3.HİE'de araç-gerecin yeterince kullanılması	3,11	1,14	3,14	1,15	3,15	1,21	3,13	1,15	.032	.969
4. Kursiyerler materyallere kolayca ulaşmaları.	3,08	1,15	2,96	1,15	2,85	1,21	2,98	1,16	.607	.546
5. HİE programına aktif katılımın sağlanması.	3,61	1,07	3,71	,94	3,64	,99	3,66	,99	.303	.739
6 HİE ile verilen bilgilerin iş başında geçerli olmaması.	3,21	1,35	3,16	1,31	3,46	1,36	3,22	1,33	.877	.417
7. HİE sorun çözme becerisini geliştirmesi.	3,42	1,11	3,61	1,09	3,63	,99	3,54	1,08	1,037	.356
8.Öğretim elamanlarının gerekli motivasyonu sağlamaları	3,56	1,05	3,56	1,07	3,41	1,07	3,53	1,06	.354	.702
9. HİE programının süresinin yeterliliği	2,95	1,27	2,92	1,28	3,07	1,16	2,96	1,25	.215	.807
10 Öğretim elamanlarının süreyi verimli kullanmaları	3,63	,94	3,56	5,02	3,69	,90	3,60	,97	.181	.835
11. Katılımcıların görüş ve önerilerinin alınmaması.	2,56	1,30	2,59	1,34	2,80	1,28	2,61	1,31	.592	.554
12. Öğretim elamanlarının konularına yeterince hakim olmaları.	3,32	1,04	3,43	,97	3,41	1,15	3,39	1,02	.364	.695
13. Öğretim elemanlarının iyi iletişim kurmaları	3,81	,87	3,74	,93	3,85	,84	3,78	,89	.337	.714
14. HİE'lerin yürütüldüğü yerlerin eğitime uygunluğu.	3,88	1,18	3,84	1,25	3,76	1,35	3,84	1,24	.135	.874
15. HİE programının uygulamaya yönelik olmaması.	2,52	1,20	2,53	1,34	2,87	1,33	2,58	1,30	1,364	.257
16.HİE'de yaşanmış olaylara yer verilmemesi.	2,64	1,27	2,57	1,18	2,98	1,24	2,66	1,23	1,911	.150

Tablo 7. Şube Müdürlerinin Hizmet İçi Programlarına İlişkin Görüşleri İle Önceki Görev Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları

Madde No	Önceki Görev Durumu		\bar{X}	S	t	P
1	Öğretmen (1)	N= 119	3,82	,99	-.796	.427
	Yönetici (2)	N=164	3,91	,93		
2	Öğretmen (1)	N= 119	3,14	1,23	1,261	.208
	Yönetici (2)	N=164	2,96	1,18		
3	Öğretmen (1)	N= 119	2,99	1,18	-1,690	.092
	Yönetici (2)	N=164	3,13	1,13		
4	Öğretmen (1)	N= 119	3,01	1,21	.322	.748
	Yönetici (2)	N=164	2,96	1,12		
5	Öğretmen (1)	N= 119	3,55	1,10	-1,660	.098
	Yönetici (2)	N=164	3,74	,90		
6	Öğretmen (1)	N= 119	3,27	1,32	.678	.498
	Yönetici (2)	N=164	3,18	1,35		
7	Öğretmen (1)	N= 119	3,55	1,05	.138	.890
	Yönetici (2)	N=164	3,54	1,11		
8	Öğretmen (1)	N= 119	3,55	1,06	.171	.864
	Yönetici (2)	N=164	3,52	,07		
9	Öğretmen (1)	N= 119	2,90	1,28	-.667	.505
	Yönetici (2)	N=164	3,00	1,23		
10	Öğretmen (1)	N= 119	3,61	,97	.188	.851
	Yönetici (2)	N=164	3,59	,97		
11	Öğretmen (1)	N= 119	2,73	1,33	1,269	.205
	Yönetici (2)	N=164	2,53	1,30		
12	Öğretmen (1)	N= 119	3,44	,98	.725	.469
	Yönetici (2)	N=164	3,35	1,05		
13	Öğretmen (1)	N= 119	3,79	,85	.144	.885
	Yönetici (2)	N=164	3,77	,92		
14	Öğretmen (1)	N= 119	3,82	1,21	-.299	-.765
	Yönetici (2)	N=164	3,86	1,26		
15	Öğretmen (1)	N= 119	2,53	1,26	-.595	.552
	Yönetici (2)	N=164	2,62	1,31		
16	Öğretmen (1)	N= 119	2,72	1,10	.681	.497
	Yönetici (2)	N=164	2,62	1,25		

4.3.1. Hizmet İçi Eğitim Programlarının Amacına Uygunluğu

Milli Eğitim şube müdürlerinin yetiştirilmesinde çok önemli bir yer tutan HİE programlarının adaylar tarafından amaca ne derece hizmet ettiğini test etmek üzere, ankette yer alan “hizmet içi eğitim programı amaçlarına uygun olarak verilmiştir” biçimindeki görüş, katılımcıların geneli tarafından “katılıyorum” ($\bar{X}=3,88$) düzeyinde benimsenmiştir. Buna göre, adayların söz konusu programı amaca uygun buldukları söylenebilir. Bu görüşe yönelik olarak araştırmaya katılan şube müdürlerinin kıdeme göre, görüşleri arasında herhangi bir farklılık bulunmadığı ($F=.083$; $p=.921$) saptanmıştır. Tablo 7 incelendiğinde, söz konusu maddeye yönelik, görüşler arasında önceki görev değişkenine göre de, anlamlı bir farklılığın bulunmadığı görülmektedir ($t=-.796$; $p=.427$).

4.3.2. Hizmet İçi Eğitim Programlarının İçeriği

Herhangi bir yetiştirme programının amaca ulaşması önemli oranda seçilen içeriğin uygunluğuna bağlıdır. Araştırmada, bu konuda yer alan “HİE programı, içeriği açısından yeterli değildir” şeklindeki görüş, “kararsızım” ($\bar{X}=3,04$) derecesinde benimsenmiştir. Buradan hareketle, adayların HİE programının içeriğinin yetersiz olduğu görüşünü benimsemedikleri yorumu yapılabilir. Şube müdürlerinin kıdem ($F=.010$; $p=.990$) ve önceki görev ($t=1,261$; $p=.208$) değişkenine göre, görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmadığı tablo 6 ve 7’den anlaşılmaktadır.

4.3.3. HİE Programında Araç-Gereç Kullanımı

Hizmet içi eğitim programlarının amacına ulaşması, uygun bir muhteva seçimi kadar aynı zamanda gerekli araç-gerecin kullanımına da bağlıdır. Öğrenmede, duyu organları ile araç-gereç kullanımı arasında doğrusal bir ilişki olduğu bilinmektedir. Nitekim, araştırmada bu konuda yer alan görüşün, şube müdürleri tarafından “kararsızım” ($\bar{X}=3,13$) düzeyinde benimsenmiş olması, söz konusu eğitim sırasında yeterince araç-gereç kullanılmadığı biçiminde yorumlanabilir. Ayrıca, şube müdürlerinin kıdemlerine göre görüşleri arasında fark olmadığı, ($F=.032$; $p=.969$) Tablo 6’da görülmektedir. Aynı şekilde ilgili görüşler arasında önceki görev değişkenine göre de anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t=-1,690$; $p=.092$).

4.3.4. HİE Programlarında Gerekli Materyallere Ulaşma

HİE sırasında, adayların gerek yazılı, gerekse görsel-işitsel materyallere ulaşabilmesi önem taşır. Tablo 6 incelendiğinde, araştırmaya katılan şube müdürlerinin bu konudaki görüşe “kararsızım” ($\bar{X}=2,98$) derecesinde katıldıkları görülmektedir. Şube müdürlerinin kıdemlerine ($F= .607$; $p=.546$) ve önceki görevlerine göre ($t=.322$; $p=.748$) görüşleri arasında fark bulunmamıştır. Dolayısıyla, eğitim alan adayların adı geçen materyallere ulaşma konusunda sorunlar yaşadığı söylenebilir.

4.3.5. HİE Programlarına Aktif Katılım

HİE programında katılımcıların etkin olması, yetişkin eğitiminin özelliklerinin gereği olduğu; aktif katılımın programın başarısını artıracak bilinen bir durumdur. Bu konuda katılımcıların “katılıyorum” ($\bar{X}=3,66$) derecesinde görüş belirttikleri anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan şube müdürlerinin kıdemleri arasında fark olmadığı, ($F=.303$; $p=.739$) görülmektedir. Aynı maddeye yönelik olarak şube müdürlerinin önceki görev değişkenine göre de görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı ($t=-1,660$; $p= .098$) saptanmıştır. Bu bulguya göre, HİE’de görevli, öğretim görevlilerinin yetişkin eğitiminde bilinçli davrandıkları, katılımcıları derse kattıkları, görüşlerine değer verdikleri anlaşılmaktadır.

4.3.6. HİE Programında Verilen Bilgilerin Uygulamada Kullanımı

Şube müdürlerinin, HİE programında öğrendiklerini atandıktan sonra kullanmaları, davranışa dönüştürmeleri ve uygulamaları HİE programının amacına hizmet ettiğini düşündürür. Bu konuda araştırmaya katılanlar, “kararsızım” ($\bar{X}=3,22$) düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Şube müdürlerinin kıdemlerine ($F= .877$; $p= .414$) ve önceki görev değişkenine göre ($t=.678$; $p=.498$) görüşleri arasında fark olmadığı belirlenmiştir. Buradan HİE programının içeriğinin belirlenmesinde, uygulanabilir bilgilerin yeterince dikkate alınmadığı sonucuna ulaşılabilir. Demek ki HİE programında verilen bilgiler uygulamaya dönük değildir. Halbuki HİE’in hedefi, çalışanlarını hizmet içinde yetiştirmek, ve geliştirmektir. Şube müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik bu güne kadar yapılan çalışmalar, hizmet içinde HİE’yle yapılmıştır. Ancak bu program ile şube müdürleri hizmet öncesinde yetiştirilmeye çalışılmıştır. Bu sonuç şube müdürlerinin yetiştirilmesinde HİE’lerin yeterli

olmadığını, yetiştirilmesi için değişik program alternatiflerinin geliştirilmesi gerektiğini de düşündürmektedir.

4.3.7. HİE Programlarında Verilen Eğitimin Sorun Çözmeye Katkısı

Günümüz yöneticilerinde aranan temel niteliklerden birisi de sorun çözme yeteneğidir. Şube müdürlerinin bu yeteneğe sahip olmalarında hizmet içi eğitimin rolü büyüktür. Tablo 6 incelendiğinde araştırmaya katılan şube müdürlerinin aldıkları HİE programının sorun çözme becerisi geliştirdiği görüşünü “katılıyorum” ($\bar{X}=3,54$) düzeyinde benimsedikleri görülmektedir. Şube müdürlerinin adı geçen maddeye yönelik görüşleri arasında, kıdem ve önceki göreve göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı saptanmıştır ($F=1,037$; $p=.356$; $t=.138$; $p=.890$).

4.3.8. HİE Sırasında Öğretim Elemanlarının Gerekli Motivasyonu Sağlaması

Araştırmada şube müdürlerine sunulan “HİE programının işleniş sırasında öğretim elemanları gerekli motivasyonu sağlamışlardır” şeklindeki görüş, katılımcıların geneli tarafından “katılıyorum” ($\bar{X}=3,53$) düzeyinde benimsenmiştir. Buna göre şube müdürlerine yönelik düzenlenen HİE programlarının bu yönüyle katılımcıları tatmin ettiği söylenebilir. Katılımcıların görüşleri arasında kıdem $F=.354$; $p=.702$ ve önceki görev ($t=.171$; $p=.864$) değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. HİE programının sonunda Değerlendirme Sınavının olması da şube müdürlerinin motivasyonunu etkilemiştir.

4.3.9. HİE Programının Süresi

Araştırmada görüş bildiren şube müdürleri, ankette yer alan “HİE programı için ayrılan süre konuların yetişmesi bakımından yeterlidir” görüşüne “kararsızım” ($\bar{X}=2,96$) düzeyinde katılmışlardır. Şube müdürlerinin görüşleri arasında kıdem ve önceki görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($F=.215$; $p=.807$; $t=-.667$; $p=.505$). Araştırmanın, konulara göre süresinin test edildiği bölümünde ise, konuların genelinde şube müdürleri arasında görüş birliğinin olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

4.3.10. HİE Programlarında Ders Süresini Verimli Kullanma

İlgili ankette yer alan “Öğretim elemanları süreyi verimli kullanmaktadır” biçimindeki görüş, şube müdürlerinin geneli tarafından “katılıyorum” ($\bar{X}=3,60$) düzeyinde benimsenmiştir. Buna göre, HİE programında görevli öğretim elemanlarının süreyi verimli kullandıkları söylenebilir. Söz konusu maddeye yönelik şube müdürlerinin görüşleri arasında, kıdem ($F=.181$; $p=.835$) ve önceki görev ($t=.188$; $p=.851$) değişkenine göre anlamlı farklılık yoktur.

4.3.11. HİE Programının Yürütülmesinde Kursiyerlerin Görüş ve Önerilerinin Alınması

Herhangi bir eğitim sürecinde öğrencilerin görüş ve önerilerinin alınması, kısaca öğrencilerin öğretim sürecine katılması, eğitimin başarısı için yaşamsal öneme sahiptir. Şube müdürleri için düzenlenen HİE programında kursiyerlerin görüş ve önerilerinin alınıp alınmadığını anlamak için ankete eklenen “HİE programının yürütülmesinde görüş ve önerilerimize başvurulmuştur” şeklindeki görüş, katılımcıların geneli tarafından “kararsızım” ($\bar{X}=2,61$) düzeyinde benimsenmiştir. Katılımcıların görüşleri arasında kıdeme göre anlamlı bir farklılık bulunmamasına rağmen ($F=.592$; $p=.554$) düşük kıdeme sahip olan grupların ilgili görüşe daha üst düzeyde katıldıkları söylenebilir. Yine aynı görüş için araştırmaya katılanların önceki görev değişkenine göre de anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t=1,269$; $p=.205$).

4.3.12. HİE Programında Görevli Öğretim Elemanlarının Konusuna Hakimiyeti

Tablo 6 incelendiğinde, sözkonusu maddeye yönelik ifade edilen görüş, araştırmada görüş bildiren katılımcıların geneli tarafından “kararsızım” ($\bar{X}=3,39$) düzeyinde benimsendiği görülmektedir. Bu sonuç, kıdemi az olanların beklentilerinin daha yüksek olduğu biçiminde yorumlanabilir. Şube müdürlerinin görüşleri arasında kıdem ve önceki görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı saptanmıştır ($F=.364$; $p=.695$; $t=.725$; $p=.469$).

4.3.13. HİE Programında Görevli Öğretim Elemanlarının İletişim Becerisi

Etkili ve verimli bir eğitim-öğretim etkinliği için iletişim vazgeçilmez temel öğelerdendir. MEB şube müdürleri için düzenlenen HİE programlarında görev alan öğretim

elemanlarının söz konusu özelliğe sahip olup olmadıklarını anlamak için araştırmaya “Öğretim elemanları öğretim sırasında, sınıfla iyi bir iletişim kurmuşlardır” biçiminde bir madde eklenmiştir. Tablo 6 incelendiğinde, bu maddede yer alan görüşün, katılımcıların geneli tarafından “katılıyorum” ($\bar{X}=3,78$) derecesi ile benimsenmiş olduğu görülmektedir. HİE etkinliği bakımından sevindirici olan bu görüşte, kıdem ve önceki göreve göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($F=.337$; $p=.714$; $t=.144$; $p=.885$).54

4.3.14. HİE Programlarının Yürütüldüğü Fiziki Mekanların Uygunluğu

MEB tarafından şube müdürleri için düzenlenen HİE programlarının başarısı anılan diğer faktörler yanında, önemli oranda da fiziki mekanın etkili ve verimli bir öğretime uygun olmasına bağlıdır. Araştırmaya katılan şube müdürlerinin geneli tarafından ilgili görüş, “katılıyorum” ($\bar{X}=3,84$) düzeyinde benimsenmiştir. Bu bulgu, şube müdürleri için düzenlenen HİE programlarının uygulandığı fiziki mekanların eğitim ve öğretime uygun olduğu şeklinde yorumlanabilir. Tablo 6 incelendiğinde söz konusu görüşler arasında kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı ($F=.135$; $p=.874$); tablo 7’den ise önceki görev değişkenine göre ($t=-.299$; $p=-.765$) anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

4.3.15. HİE Programlarının Uygulama Boyutu

Etkili ve verimli bir şube müdürlüğü için bu konudaki teorik bilgi birikimi yanında önemli oranda uygulama becerisine de sahip olmak gereklidir. Adayların bu becerilerinin geliştirilmesi için hizmet öncesinde aldıkları HİE programlarının uygulamaya yeterince ağırlık vermesi önem taşımaktadır. Tablo 6 incelendiğinde, araştırmada görüş bildiren şube müdürlerinin genelinin, HİE programlarının uygulama yönelik olduğu görüşünü “katılmıyorum” ($\bar{X}=2,58$) düzeyinde benimsedikleri görülmektedir. Bu bulgu, MEB tarafından şube müdürleri için düzenlenen HİE programlarının, uygulama boyutunda sorunlar bulunduğunu gösteriyor biçiminde yorumlanabilir. Bu maddeye yönelik şube müdürlerinin görüşleri arasında kıdem ($F=1,364$; $p=.257$) ve önceki görev ($t=-.595$; $p=.552$) değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı Tablo 6 ve 7 de ortaya konmuştur.

4.3.16. HİE Programında Örnek Olaylara Yer Verme

Araştırmada yer alan 16. madde (HİE kursunda ders anlatılırken yaşanmış olaylara yeterince yer verilmiştir) HİE programının uygulama boyutu ile ilgilidir. Tablo 6

incelendiğinde adı geçen maddede yer alan görüşün, katılımcıların geneli tarafından “kararsızım ($\bar{X}=2,66$) düzeyinde benimsenmiş olduğu görülmektedir. Bu bulgu, HİE programlarının uygulama boyutunun eksik olduğunu gösteren 15. maddeye yönelik bulguyu destekler niteliktedir. Dolayısıyla, bu bulgular, şube müdürlerinin, MEB tarafından düzenlenen, HİE programlarının uygulamaya yeterince ağırlık vermediği ve güncel yaşamdan kopuk olduğunu düşündükleri biçiminde yorumlanabilir. Şube müdürlerinin söz konusu görüşleri arasında kıdem ($F=1,911$; $p=.150$) ve önceki görev ($t=.681$; $p=.497$) değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.



4.4. Araştırmaya Katılan Şube Müdürlerinin Yetki ve Sorumluluklarını Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlara Ait Bulgular ve Yorumlar

Tablo 8: Şube Müdürlerinin Görevleri Sırasında Yetki ve Sorumlulukları Kullanırken Karşılaştıkları Güçlüklere İlişkin Görüşleri İle Önceki Görev Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Madde No	Önceki Görev Durumu	\bar{X}	s	T	P
1	Öğretmen (1) N= 119	3,37	1,24	-2,094	.037*
	Yönetici (2) N= 164	3,66	1,11		
2	Öğretmen (1) N= 119	1,99	1,19	.070	.944
	Yönetici (2) N= 164	1,98	1,15		
3	Öğretmen (1) N= 119	3,64	1,08	-.842	.400
	Yönetici (2) N= 164	3,74	1,01		
4	Öğretmen (1) N= 119	3,76	1,18	-1,168	.244
	Yönetici (2) N= 164	3,93	1,20		
5	Öğretmen (1) N= 119	4,04	1,11	-1,082	.280
	Yönetici (2) N= 164	4,17	,98		
6	Öğretmen (1) N= 119	3,61	1,24	-.626	.532
	Yönetici (2) N= 164	3,70	1,16		
7	Öğretmen (1) N= 119	2,97	1,19	-.131	.896
	Yönetici (2) N= 164	2,99	1,23		
8	Öğretmen (1) N= 119	2,20	1,12	1,219	.224
	Yönetici (2) N= 164	2,04	,98		
9	Öğretmen (1) N= 119	3,94	1,00	.017	.987
	Yönetici (2) N= 164	3,93	1,11		
10	Öğretmen (1) N= 119	3,85	,96	.058	.954
	Yönetici (2) N= 164	3,84	1,01		
11	Öğretmen (1) N= 119	2,36	1,25	-.425	.671
	Yönetici (2) N= 164	2,43	1,30		
12	Öğretmen (1) N= 119	4,20	,87	-.229	.819
	Yönetici (2) N= 164	4,23	,87		
13	Öğretmen (1) N= 119	4,55	,94	-.932	.352
	Yönetici (2) N= 164	4,64	,76		
14	Öğretmen (1) N= 119	4,24	,97	-.128	.898
	Yönetici (2) N= 164	4,25	,94		
15	Öğretmen (1) N= 119	4,45	,92	-1,413	.159
	Yönetici (2) N= 164	4,59	,81		
16	Öğretmen (1) N= 119	2,09	1,20	-.544	.587
	Yönetici (2) N= 164	2,17	1,19		
17	Öğretmen (1) N= 119	2,15	1,15	.303	.762
	Yönetici (2) N= 164	2,10	1,13		
18	Öğretmen (1) N= 119	3,03	1,26	.982	.327
	Yönetici (2) N= 164	2,88	1,27		
19	Öğretmen (1) N= 119	2,33	1,18	.748	.455
	Yönetici (2) N= 164	2,23	1,10		
20	Öğretmen (1) N= 119	2,96	1,15	.617	.538
	Yönetici (2) N= 164	2,87	1,16		
21	Öğretmen (1) N= 119	2,84	1,12	-1,319	.188
	Yönetici (2) N= 164	3,01	1,12		
22	Öğretmen (1) N= 119	4,03	,95	1,751	.081
	Yönetici (2) N= 164	3,80	1,11		
23	Öğretmen (1) N= 119	2,09	1,03	-1,352	.178
	Yönetici (2) N= 164	2,26	1,05		
24	Öğretmen (1) N= 119	1,98	1,18	-.272	.786
	Yönetici (2) N= 164	1,99	1,03		
25	Öğretmen (1) N= 119	2,86	1,24	-.627	.105
	Yönetici (2) N= 164	3,10	1,22		

Tablo 9. Şube Müdürlerinin Görevleri Sırasında Yetki ve Sorumlulukları Kullanırken Karşılaştıkları Güçlüklere İlişkin Görüşleri İle Kıdem Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Madde No	10-15 yıl (1) N=104		16-20 yıl (2) N=133		21 yıl ve üstü (3) N=46		Toplam N=283		F	P
	\bar{X}	s	\bar{X}	s	\bar{X}	s	\bar{X}	s		
1. İşbaşında karar verirken yetkilerin yeterince kullanılması.	3,52	1,24	3,59	1,14	3,46	1,15	3,54	1,18	.234	.791
2. Başarılı şube müdürlüğü için mevcut yetkilerin yeterli olmaması.	2,05	1,35	1,89	1,01	2,15	1,15	1,99	1,17	1,167	.333
3.Üstler tarafından verilen görevlerin sorumluluk alanına giren görevler olması.	3,64	1,13	3,67	1,05	3,91	,73	3,70	1,04	1,181	.309
4. Okul müdürleri ile iletişim sorunu yaşama.	3,80	1,26	3,83	1,16	4,11	1,12	3,86	1,20	1,185	.307
5. Astlar ile iletişim sorunu yaşama.	4,21	,93	4,06	1,09	4,09	1,11	4,12	1,03	.651	.522
6. Üstler ile iletişim sorunu yaşama.	3,67	1,27	3,63	1,14	3,70	1,21	3,66	1,19	.063	.939
7. İş ortamında uygun sosyal ortamın olması	3,04	1,22	2,92	1,20	3,04	1,22	2,99	1,21	.319	.727
8. İş ortamında katı bir ast üst ilişkisi bulunmaktadır.	1,97	,96	2,20	1,07	2,17	1,12	2,11	1,04	1,543	.215
9. Çalışanlara verilen görevlerle ilgili çatışma yaşama	3,95	1,06	3,92	1,06	3,96	1,11	3,94	1,07	.025	.975
10. Okul müdürlerine verilen görevlerle ilgili çatışma yaşama.	3,81	1,10	3,83	1,00	3,96	1,03	3,84	1,04	.336	.715
11. Yetkilerin sınırlarının açıklığının ve netliğinin olmaması.	2,48	1,39	2,29	1,20	2,54	1,22	2,40	1,28	1,031	.358
12. Görev verirken ilgili yönetmeliklere bağlı kalma.	4,29	,91	4,17	,82	4,20	,91	4,22	,87	.601	.549
13. Astların şube müdürüne kolayca ulaşabilmesi.	4,61	,92	4,59	,82	4,61	,71	4,60	,84	.008	.992
14. Çözülemeyen sorunların üstlere beklemeden iletilmesi.	4,17	1,03	4,27	,93	4,33	,82	4,24	,95	.505	.602
15. Görev verilince astlara rehberlik de yapma.	4,52	,87	4,50	,93	4,63	,61	4,53	,86	.382	.683
16. Şube müdürlerinin hiyerarşik yapıdaki statüsünün açık olmaması.	2,11	1,27	2,09	1,12	2,35	1,23	2,14	1,19	.855	.427
17. İlçe milli eğitim şube müdürlerinin yetki ve sorumluluk dengesinin olmaması.	2,06	1,20	2,14	1,09	2,26	1,12	2,13	1,14	.515	.598
18. Etkili bir eğitimsel liderlik davranışı gösterebilme statüsüne sahip olma.	2,93	1,33	2,89	1,25	3,15	1,15	2,95	1,26	.761	.468
19. Mevzuat bilgisine sahip olmanın ilçe milli eğitim şube müdürlüğü için yeterliliği.	2,17	1,07	2,29	1,14	2,43	1,24	2,27	1,13	.880	.416
20. Görevlerini yerine getirirken çevrenin güç yapısının etkisinde kalma.	2,86	1,19	2,97	1,14	2,85	1,15	2,91	1,16	.357	.700
21. Şube müdürlerinin eğitimle ilgili alınan kararlara yeterince katılması.	2,91	1,21	2,90	1,06	3,13	1,11	2,94	1,12	.764	.467
22. Şube müdürleri zamanlarının çoğunu gündelik rutin işlere ayırması.	3,91	1,08	3,92	,98	3,80	1,19	3,90	1,05	.216	.806
23.Öğretim etkinliklerine zaman ayıramama.	2,26	1,10	2,13	,97	2,22	1,13	2,19	1,04	.481	.619
24. İlçe eğitim politikasına yenilik getirebilecek bir yetkiye sahip olmama.	2,02	1,03	1,94	1,17	2,05	1,02	2,00	1,09	.944	.390
25. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin mesleki gelişimini etkileyebilme güçleri.	3,00	1,24	3,02	1,22	2,91	1,26	3,00	1,23	.135	.874

4.4.1. İş Başında Karar Verirken Yetki Kullanma

Tablo 9 incelendiğinde, şube müdürlerine uygulanan ankette yer alan “işbaşında karar verirken yetkimi yeterince kullanmaktayım” şeklindeki görüşün, katılımcıların geneli tarafından “katılıyorum” ($\bar{X}=3,54$) düzeyinde benimsenmiş olduğu görülmektedir. Şube müdürlerinin bu görüşleri arasında kıdeme göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı aynı tablodan anlaşılmaktadır ($F=.234$; $p=.791$). Ancak tablo 8 incelendiğinde, sözkonusu maddeye yönelik şube müdürleri görüşlerinin arasında, önceki görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($t=-2,094$; $p=.037$). Bu farklılık, önceki görevi yönetici olan grubun lehinedir. Buna göre, önceki görevi yönetici olan şube müdürleri, önceki görevi öğretmen olan şube müdürlerine göre daha fazla yetki kullanmaktadırlar denilebilir.

4.4.2. Yetkilerin Yeterliliği

Başarılı bir şube müdürü olabilmek için, yetki konusu anahtar konumdur. Araştırmada bu konuda yer alan ilgili maddenin, şube müdürlerinin geneli tarafından “katılmıyorum” ($\bar{X}=1,99$) derecesi ile benimsenmiş olduğu Tablo 9’da görülmektedir. Bu bulgu, işbaşındaki şube müdürlerinin yetkilerini yetersiz gördükleri biçiminde yorumlanabilir. Şube müdürlerinin bu görüşlerinin kıdem ve önceki görev değişkenine göre farklılık göstermediği tablo 8 ve 9’dan anlaşılmaktadır. ($t=.070$; $p=.944$; $F=1,167$; $p=.333$)

4.4.3. Üstlerce Verilen Görevlerin Algılanması

Şube müdürlerinin üstleri tarafından verilen görevleri sorumluluk alanına giren görevler olarak algılayıp, algılamadıklarını anlamak için, araştırmada yer alan ilgili görüş, katılımcıların geneli tarafından “katılıyorum” ($\bar{X}=3,70$) düzeyinde benimsenmiştir (Tablo 9). Bu bulgu, şube müdürlerinin üstleri tarafından verilen görevleri, kendi sorumluluk alanında gördükleri biçiminde yorumlanabilir. Tablo 8 ve 9 incelendiğinde, şube müdürlerinin söz konusu görüşleri arasında önceki görev ($t=-.842$; $p=.400$) ve kıdem değişkenine göre ($F=1,181$; $p=.309$) anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir.

4.4.4. Okul Müdürleri ile İletişim

Araştırmada “okul müdürleri ile sorun yaşamaktayım” biçimindeki görüş, şube müdürlerinin geneli tarafından “katılıyorum” ($\bar{X}=3,86$) düzeyinde benimsenmiştir. Buna

göre, şube müdürlerinin görevleri sırasında okul müdürleri ile iletişim sorunu yaşadıkları söylenebilir. Bu sorunun aşılması, görevin başarısı için önem taşır. Şube müdürlerinin bu görüşleri arasında, önceki görev ve kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

4.4.5. Şube Müdürlerinin Ast ve Üstleri ile İletişimi

Tablo 9 incelendiğinde, şube müdürlerinin astları ile iletişim sorunu yaşamaktayım görüşünü, “katılıyorum” ($\bar{X}=4,12$) derecesi ile benimsemiş oldukları görülmektedir. Önceki maddeyle birlikte düşünüldüğünde bu bulgu, şube müdürlerinin hem okul müdürleri ve hem de astları ile iletişim sorunları yaşadıkları biçiminde yorumlanabilir. Şube müdürlerinin bu görüşlerinin önceki görev ve kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Yine tablo 9’a göre, şube müdürlerinin, üstleri ile iletişim sorunları yaşadıkları görülmektedir. Bu maddeye yönelik şube müdürlerinin, görüşlerine bakıldığında, önceki görev ve kıdem değişkeninden etkilenmediği Tablo 8 ve 9’dan anlaşılmaktadır.

4.4.6. Sosyal Ortam

Yöneticilerin verimli ve etkili çalışmasını sağlayan önemli unsurların başında çalışma ortamı gelmektedir. Çalışma ortamını, o kurumda oluşmuş, adına kurum kültürü diyebileceğimiz kültür etkiler. Kurum kültürünün oluşmasını sağlayan etmenlerin başında, o kurumun yöneticilerinin benimsedikleri yönetim anlayışı gelir. Tablo 9’a bakıldığında, ankette yer alan “iş ortamında etkili bir yönetim görevi için gerekli sosyal ortam mevcuttur” biçimindeki görüşün katılımcıların geneli tarafından “kararsızım” ($\bar{X}=2,99$) düzeyinde benimsenmiş olduğu görülmektedir. Yine aynı tablodan şube müdürlerinin görüşleri arasında kıdemlerine göre farklılık bulunmamaktadır ($F=.319$; $p=.727$). Tablo 8 incelendiğinde, şube müdürlerinin görüşleri arasında, önceki görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($t=-.131$; $p=.896$). Çalışma ortamı ile ilgili olarak, katılımcılar ortamı yetersiz görmektedirler. Şube müdürlerinin yöneticilik konusunda hizmet öncesinde eğitim almış olmaları; şimdiye kadar hizmet öncesinde yöneticilik eğitimi almayıp, yöneticiliği görev başında usta çırak ilişkisi ile öğrenen, ilçe milli eğitim müdürlükleri yönetim kademelerinin oluşturdukları sosyal ortamı beğenmedikleri biçiminde düşünülebilir. Bu, ayrıca şube müdürlerinin aldıkları yöneticilik formasyonunu benimsedikleri, görev yaptıkları ortama uymadıkları, bunu sorguladıkları, klasik yönetim yaklaşımını benimsemedikleri biçiminde de yorumlanabilir.

4.4.7. Ast Üst İlişkileri

Ast üst ilişkilerinin oluşmasında, en büyük etken, yöneticilerin yetkilerini kullanırken, daha çok hangi tür yetkiyi kullanarak yöneticilik yaptıklarına bağlı olabilir. Çok katı, resmi ilişkilerin hakim olduğu kurumlarda yöneticilerin daha çok yasal yetkilerini ön plana çıkararak, teknik ve sosyal yetkilerini ise çok az kullanarak veya hiç kullanmayarak yönetim görevlerini yerine getirdikleri görülmektedir. Tablo 9 incelendiğinde, şube müdürlerine sorulan “iş ortamında katı bir ast üst ilişkisi bulunmaktadır” şeklindeki görüşün katılımcıların geneli tarafından “katılmıyorum” ($\bar{X}=2,11$) düzeyinde benimsendiği görülmektedir. Şube müdürlerinin bu görüşleri arasında kıdeme göre anlamlı bir farklılığın olmadığı, ($F=1,543;p=.215$) anlaşılmaktadır. Tablo 8 incelendiğinde aynı madde ile ilgili olarak katılımcılar arasında, önceki görev değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı ($t=1,219$; $p=.224$) görülmektedir. Anlamlı bir farklılığın olmaması, ast üst ilişkilerinde katı ilişkilerden ziyade, daha çok esnek insani ilişkilerin baskın olduğu biçiminde yorumlanabilir.

4.4.8. Çatışmaların Yaşanma Durumu

Tablo 9 incelendiğinde, şube müdürlerinin kendilerine yöneltilen “şube müdürü olarak, ilçe milli eğitim müdürlüğünde çalışanlara verdiğim görevlerle ilgili çatışma yaşamaktayım” görüşü, katılımcıların geneli tarafından “katılıyorum” ($\bar{X}=3,94$) düzeyinde benimsenmiştir. Katılımcıların bu görüşleri arasında kıdeme göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı ($F=.025$; $p=.975$) görülmektedir. Tablo 8 incelendiğinde, bu maddeye yönelik şube müdürlerinin görüşleri arasında, önceki görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı ($t=.017$; $p=.987$) belirlenmiştir.

4.4.9. Okul Müdürleri İle Çatışma Yaşanma Durumu

Şube müdürlerinin okul müdürleri ile iletişiminin sağlıklı yürütülüp, yürütülmediğini anlamak için çalışmada yer alan “şube müdürü olarak okul müdürlerine verdiğim görevlerle ilgili çatışma yaşamaktayım” biçimindeki görüş, araştırmaya katılanlarca “katılıyorum” ($\bar{X}=3,84$) düzeyinde benimsenmiştir. Buna göre, şube müdürlerinin görevleri ile ilgili olarak okul müdürleri ile iletişim sorunları yaşadıkları söylenebilir. Tablo 8 ve 9 incelendiğinde, şube müdürlerinin bu görüşleri arasında önceki görev ve kıdem değişkenine göre anlamlı bir ilişki bulunmadığı anlaşılmaktadır.

4.4.10. Yetki Sınırlarının Netliği

Tablo 9 incelendiğinde, Şube m¼d¼rlerinin; yetkilerinin, yetki sınırlarının açık ve net olmadığı g¼r¼Ő¼nde oldukları ($\bar{X}=2,40$) anlaŐılımaktadır. Diğer eğitim y¼netimi g¼revlerini s¼rd¼r¼rken olduğu gibi, Şube m¼d¼rl¼đ¼n¼n y¼r¼t¼lmesinde de yetki sınırlarının açık ve net olması b¼y¼k ¼nem taşır. Bu g¼r¼Őler arasında ¼nceki g¼rev ($t=-.425$; $p=.671$) ve k¼dem değişkenine g¼re ($F=1,031$; $p=.358$) anlamlı bir farklılık bulunmadığı Tablo 8 ve 9'dan anlaŐılımaktadır.

4.4.11. G¼rev Verirken Mevzuata Bağlı Kalma

Tablo 9'a bakıldığında Şube m¼d¼rlerine uygulanan ankette yer alan "g¼rev verirken ilgili y¼netmeliđe bağlı kalırım" Şeklindeki g¼r¼Ő¼n, katılımcıların geneli tarafından "kesinlikle katılıyorum" ($\bar{X}=4,22$) gibi y¼ksek d¼zeyde benimsenmesi dikkat ¼ekicidir. Şube m¼d¼rlerinin g¼r¼Őleri arasında k¼deme g¼re anlamlı bir farklılık bulunmadığı ($F=.601$; $p=.549$) g¼r¼lmektedir. Aynı madde ile ilgili olarak, Tablo 8'e bakıldığında Şube m¼d¼rlerinin ¼nceki g¼rev değişkenine g¼re de anlamlı farklılık g¼stermediđi izlenmektedir ($t=-.229$; $p=.819$). Bu g¼r¼Ő¼n y¼ksek d¼zeyde benimsenmiş olması, Devlet Memurluğunda mevzuata uyma zorunluluğunun ¼ok ¼nemsenmiŐ ve beklentinin de bu y¼nde olması ile ağıklanabilir. Şube m¼d¼rlerinin bu g¼r¼Őe, b¼y¼k oranda katılmaları; liderlik davranışı olan, risk alma ¼zelliklerini ¼nemli ¼l¼de etkileyeceği yorumu da yapılabilir.

4.4.12. Ulaşılabilir Y¼netici Olma

Etkili y¼neticiliđin ¼zelliklerinden olan, ulaşılabilir olma; orta kademe y¼neticiliđi olan, Şube m¼d¼rl¼đ¼ i¼in aranması gereken ¼zelliklerdendir. Bu ¼zellik "astlarım bana her zaman kolayca ulaşabilirler" ¼nermesiyle yoklanmıştır. Bu ¼nermeye Şube m¼d¼rlerinin "kesinlikle katılıyorum" ($\bar{X}=4,60$) oranında g¼r¼Ő belirttikleri anlaŐılımaktadır. K¼deme g¼re yapılan analizde, Şube m¼d¼rlerinin g¼r¼Őleri arasında anlamlı farklılık olmadığı ($F=.008$; $p=.992$) Tablo 9'da g¼r¼lmektedir. Ayrıca Tablo 8'e bakıldığında, Şube m¼d¼rlerinin ¼nceki g¼rev değişkenine g¼re, bu ¼nermeye verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı g¼r¼lmektedir ($t=-.932$; $p=.352$). Şube m¼d¼rlerinin kendilerini ulaşılabilir olarak algılamaları, kendilerini kolaylaŐtırıcı y¼netici olarak g¼rd¼kleri bi¼iminde de d¼Ő¼n¼lebilir. Bunun liderlik davranışı olması da, Şube m¼d¼rlerincede liderlik davranışlarının benimsendiği bi¼iminde d¼Ő¼n¼lebilir.

4.4.13. Sorun Çözmede Yaklaşım

Sorunların çözüme kavuşturulması, yerinde çözülmesi, yöneticilerin sorun çözme yetkinliğinin yüksek olması, kurumlar tarafından tercih edilen yönetici özelliklerindedir. Kamu yönetiminde, genel anlayış olarak; sorunları erteleme, alt kademelere havale etme, çözüm üretmeme, sorunları üstlere bildirmeme, üstlere iletildiğinde; üstlerin bunu beceriksizlik olarak değerlendireceği görüşünün yerleştiği gözlenmektedir. Sorunların zamanında, bekletilmeden üstlere iletilmesi; çalışanların kurumlarının problemlerini içselleştirdikleri şeklinde düşünülebilir. Şube müdürlerinin bu konudaki görüşleri “çözemediğim sorunları üstlerime bekletmeden iletirim” maddesiyle alınmaya çalışılmıştır. Şube müdürleri ($\bar{X}=4,24$) “kesinlikle katılıyorum” görüşünü benimseyerek çözemediği sorunları üstlerine iletmişlerdir. Kıdeme göre şube müdürlerinin bu görüşleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı ($F=.505$; $p=.602$) belirlenmiştir. Önceki görevlerine göre de şube müdürlerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ($t=-.128$; $p=.898$) görülmektedir. Öğretmen ve yönetici kökenli şube müdürlerinin sorun çözümünde aynı yaklaşımı benimsedikleri söylenebilir.

4.4.14. Görev Vermede Yaklaşım

Üstler tarafından verilen direktiflerin, astların kabul alanına girmesi; onlara rehberlik yapılmasına, ikna edilmesine, işin açıklanmasına bağlı olması muhtemeldir. Kabul alanına giren direktiflerin uygulanması, benimsenmesi kolaylaşacak, kurum çalışanlarının moralini yükselterek, kurumda verimlilik artacaktır. Şube müdürlerinin rehberlik yapabilmeleri teknik yeterliklerinin düzeyine bağlı olacaktır. Bu konu ile ilgili olarak anketin 15. sorusu “görev verdiğim astlarıma rehberlik de yaparım” şeklinde düzenlenmiştir. Şube müdürlerinin geneli, bu görüşe “kesinlikle katılıyorum” ($\bar{X}=4,53$) düzeyinde karşılık vermişlerdir. Şube müdürlerinin bu görüşlerini kıdemleri de etkilememiş, kıdem değişkenine göre kıdemleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı da tablo 9’da görülmektedir ($F=.382$; $p=.683$). Tablo 8’e bakıldığında, ($t=-1,413$; $p=.159$) önceki görev değişkenine göre, şube müdürlerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

4.4.15. Şube Müdürlerinin Statüsünün Algılanma Düzeyi

Şube müdürlerinin statülerini algılamaları ile ilgili Tablo 9'daki 16. maddede “ ilçe milli eğitim şube müdürünün hiyerarşik yapıdaki statüsü açıktır” biçimindeki yargıya ilişkin görüşleri sorulmuştur. Bu görüş şube müdürlerinin geneli tarafından “katılmıyorum” ($\bar{X}=2,14$) düzeyinde benimsenmiştir. Kıdemlerine göre, şube müdürlerinin görüşleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir ($F=.855$; $p=.427$). Yine aynı maddenin önceki görev değişkenine göre, katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür ($t=-.544$; $p=.587$). Şube müdürleri, statülerinin açık olmadığını düşünmüş olabilirler. Statünün açık olmaması, şube müdürlerini; statü ile ilgili kazanımlarının olumlu etkilerinden yoksun bırakacağını düşündürür. Burada statünün oluşmasında etkili olan yasal düzenlemelerden olan; Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliğinin 43. maddesinde, şube müdürlerinin görevlerinin sadece beş alt başlık ile değerlendirilmesi ve ilçe milli eğitim müdürünün yardımcısı gibi tanımlanması ve bu yasal çerçeve ile açık bir sosyal statünün oluşması mümkün görünmemektedir. Oysa, şube müdürü sorumlu olduğu şube veya şubelerin işlerinin yürütülmesinden sorumlu olmaktadır. İlçe milli eğitim müdürüne karşı sorumlu olduğu belirtilmektedir. Burada yasal olarak şube müdürünün yetki ve sorumluluğunun açık ve net olması; şube müdürlerinin statülerini belirgin hale getireceği biçiminde de düşünülebilir. Zaten bu maddede belirtilen, şube müdürü görüşlerinin, şube müdürlerinin statülerini açık olarak görmemelerinde, yasal olarak belirsizliğin etkisi olduğu şeklinde yorumlanabilir.

4.4.16. Yetki ve Sorumluluk Dengesi

Yetki ve sorumluluk dengesi Tablo 9'daki 17. maddede “ilçe millim eğitim şube müdürlerinin yetki ve sorumlulukları dengelidir” biçiminde ifade edilmiştir. Bu görüşe katılımcıların geneli tarafından “ katılmıyorum” ($\bar{X}=2,13$) düzeyinde karşılık verildiği görülmektedir. Aynı tabloya göre, şube müdürlerinin kıdemlerine göre görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı da ($F=.515$; $p=.598$) görülmektedir. Aynı maddenin önceki görev değişkenine göre; şube müdürlerinin görüşlerine baktığımızda, görüşler arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır ($t=.303$; $p=.762$). Bu sonuç şube müdürlerinin sorumluluklarına göre daha çok yetki istedikleri şeklinde yorumlanabilir.

4.4.17. Eğitimsel Liderliğe Bakış

Günümüz yöneticilerinden liderlik davranışları beklenmekte, eğitim yöneticilerinin ise, eğitimsel liderlik davranışlarını göstermeleri ise beklenti olmaktan çıkarak, zorunluluk haline gelmiştir. Eğitim yöneticilerinin de göstermeleri gereken liderlik davranışının eğitimsel liderlik davranışı olduğu açıktır. Şube müdürlerinin kendilerine yöneltilen, “ilçe milli eğitim şube müdürü, etkili bir eğitimsel liderlik davranışı gösterebilecek statüye sahiptir” sorusuna; “kararsızım” ($\bar{X}=2,95$) düzeyinde katıldıkları görülmektedir. Yine kıdem değişkenine göre katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ($F=.761$; $p=.468$) Tablo 9’da görülmektedir. Bu sorunun önceki görev değişkenine göre yapılan istatistik analizinde, katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı, ($t=.982$; $p=.327$) saptanmıştır. Şube müdürlerinin konumu itibariyle, eğitimsel liderlik davranışı gösterebilecek durumda olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Şube müdürlerinin görevlerinin, çoğunlukla yasal prosedürün uygulanmasını takip etmek, evrak akışının sağlanması ile sınırlı olduğundan eğitimsel liderlik davranışı gösterebilecek durumda olmadığı biçiminde de düşünülebilir.

4.4.18. Mevzuat Bilgisinin Yöneticilikteki Yeri

Eğitim yöneticiliği, uzun yıllar mevzuat uygulayıcılığı olarak görülmüş, “iyi mevzuat bilen iyi yöneticidir” anlayışı yaygınlık kazanarak kabul görmüştür. Aslında, mevzuatı bilmek, onu ezbere bilmek olarak algılanmamalı; mevzuatı bilmek, hangi konunun hangi yasal metinde olduğunu bilmek ve onu yorumlamak olarak düşünülmeli, bu ise yöneticiliğin sadece bir boyutu olarak bilinmelidir. Bu görüşün yoklandığı “iyi bir mevzuat bilgisine sahip olmak, ilçe milli eğitim şube müdürlüğü için yeterlidir” görüşü, şube müdürleri tarafından “katılmıyorum” ($\bar{X}=2,27$) düzeyinde benimsenmiştir. Kıdeme göre de şube müdürlerinin görüşleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir ($F=.880$; $p=.416$). Tablo 8’de ise, önceki görev değişkenine göre anlamlı bir farkın olmadığı ($t=.748$; $p=.455$) görülmektedir. Mevzuatı iyi bilmenin şube müdürlüğü için yeterli görülmemesi, eski anlayışların şube müdürleri arasında kabul görmediği, çağdaş eğitim yöneticiliği kriterlerinin şube müdürleri tarafından kabul edildiği, gelişme ve yeniliklere açık oldukları şeklinde yorumlanabilir.

4.4.19. Baskı Gruplarının Etkileri

Bu güne kadar şube müdürlüğü atamaları, sübjektif kriterlerle, o yerde doğmuş olanlar arasından; yerel etkilerle olmuş, yerel etkileri de çoğunlukla etkin siyasi gruplar oluşturmuştur. Araştırma anketinin uygulandığı şube müdürleri ise, objektifliği herkesçe kabul edilebilecek; seçme ve değerlendirme sınavları gibi iki aşamalı bir sınavdan sonra göreve atanmışlardır. Yerel baskı grupları tarafından atananların, çevresel baskılardan daha çok etkilenecekleri çok açıktır. Şube müdürlerinin, “ ilçe milli eğitim şube müdürleri, görevlerini yerine getirirken çevrenin güç yapısı ve baskı gruplarının etkisinde kalmaktadır” önermesine ilişkin görüşleri alınmaya çalışılmıştır. Bu görüşe şube müdürlerinin ($\bar{X}=2,91$) “kararsızım” düzeyinde katıldıkları görülmektedir. Şube müdürlerinin bu görüşüne kıdem değişkenine göre bakıldığında, ($F=.357$; $p=.700$) görüşler arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı Tablo 9’den anlaşılmaktadır. Tablo 8’e göre de, önceki görev değişkenine ilişkin, görüşlerine bakılmış; anlamlı bir farklılığın olmadığı ($t=.617$; $p=.538$) anlaşılmıştır. Şube müdürlerinin sınavla atanmış olmaları nedeniyle, çevrenin güç yapısı ve baskı gruplarından etkilenmedikleri biçiminde değerlendirilebilir. Sınav yoluyla atananların kendi illerinde çalışmamaları da, bu sonucun ortaya çıkmasında etkili olabilir.

4.4.20. Karara Katılma Durumu

Tablo 9’daki 21. maddede karara katılma ile ilgili şube müdürlerinin görüşleri yoklanmıştır. Bu görüşe ($\bar{X}=2,94$) “kararsızım” düzeyinde katıldıkları görülmektedir. Aynı tabloda, kıdem değişkenine göre bakıldığında anlamlı bir farkın olmadığı, ($F=.764$; $p=.467$) anlaşılmaktadır. Önceki görev değişkenine göre Tablo 8’e bakıldığında, yine anlamlı bir farklılığın olmadığı ($t=-1,319$; $p=.188$) ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, şube müdürlerinin karara katılmadıkları görüşünü taşıdıkları, şeklinde yorumlanabilir. Şube müdürlerinin sınavla atanmış olması, hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi, ilçe milli eğitim müdürlerinin ve sınavsız atanmış şube müdürlerinin, eğitim yönetimi konusunda yeterli eğitimi almamış olmaları, kurumdakileri karara katmanın önemi konusunda algılamalarının farklı olduğunu düşündürülebilir.

4.4.21. Günlük Rutin İşlere Zaman Ayırma

Şube müdürleri, “ilçe milli eğitim, şube müdürleri zamanlarının çoğunu gündelik rutin işlere ayırmaktadırlar” yargısına “katılıyorum” ($\bar{X}=3,90$) düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Aynı maddenin kıdem değişkenine göre, şube müdürlerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ($F=.216$; $p=.806$) görülmektedir. Önceki göreve göre de, gruplar arasında anlamlı fark olmadığı ($t=1,751$; $p=.081$) Tablo 8’de görülmektedir. Şube müdürlerinin çalışma günlerinin sıradan geçtiği, birbirinden çok farklı olmadığı; proje üretmek, liderlik yapmak, eğitim çalışanlarının yetiştirilmesine yönelik çalışmalar yapmak, okul ve kurumların geliştirilmesine yönelik işleri planlamak ve düzenlemek gibi aktif yönetim görevlerini yapamadıkları biçiminde yorumlanabilir.

4.4.22. Eğitim Öğretim Etkinliklerine Zaman Ayırma

Anketin 23. sorusu, “ilçe milli eğitim şube müdürleri eğitim öğretim etkinliklerine yeterince zaman ayırmaktadırlar” şeklinde sorulmuştur. Tablo 9’da görüldüğü gibi şube müdürlerinin ($\bar{X}=2,19$) “katılmıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri ve kıdem değişkenine göre bakıldığında da anlamlı farklılığın olmadığı, ($F=.481$; $p=.619$) görülmektedir. Önceki görev değişkenine göre de, ($t=-1,352$; $p=.178$) katılımcıların görüşleri arasında, anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Şube müdürlerinin zamanlarının büyük bir kısmını, rutin işlere ayırdıkları; zamanlarının çoğunu eğitim öğretim etkinlikleri dışındaki işlerin doldurduğu yorumu rahatlıkla yapılabilir.

4.4.23. Eğitim Politikasını Belirleme

Tablo 9’a bakıldığında, şube müdürlerine uygulanan ankette “ilçe milli eğitim şube müdürleri, ilçe eğitim politikasına yenilik getirebilecek bir yetkiye sahiptir” görüşünün “katılmıyorum” ($\bar{X}=2,00$) düzeyinde benimsendiği, kıdem değişkenine göre de görüşler arasında anlamlı bir olmadığı görülmektedir ($F=.944$; $p=.390$). Tablo 8’deki önceki görev değişkenine göre ($t=-.272$; $p=.786$) şube müdürlerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı anlaşılmaktadır. Şube müdürleri kendilerini eğitim politikasına yenilik getirebilecek durumda görmemektedirler.

4.4.24. Eğitim Çalışanlarını Etkileyebilme

Tablo 9'a bakıldığında, ($\bar{X}=3,00$) ile şube müdürlerinin "kararsızım" düzeyinde görüş belirttikleri, kıdem değişkenine göre bakıldığında, katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ($F=.135$; $p=.874$) görülmektedir. Şube müdürlerinin okul müdürleri ve öğretmenleri etkileyecek güçte kendilerini görmedikleri, ancak kendilerinin bu konuda yetersizliklerinin olmadığı, araştırmanın bulgularından anlaşılmaktadır. Statülerinin açık olmadığı, eğitimsel liderlik gösterebilecek durumda olmadıkları, yetkilerinin yetersiz olduğu gibi bulgularla bu madde görüşü birleştirildiğinde; şube müdürlerinin çalışanları etkileme davranışını göstermelerinin zor olduğu yorumu yapılabilir.

4.5. HİE Programının İçeriğine İlişkin Şube Müdürlerinin Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, şube müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik olarak düzenlenen hizmet içi eğitim programında, yer alan konuların içeriğinin uygunluğu değerlendirilmeye çalışılmıştır. Programın içeriği; süre, yöntem, katılımcıların ihtiyacını karşılama ve hazırbulunuşluk düzeylerine uygunluk yönlerinden incelenmiştir. Bulgular, hizmet içi eğitim programının, genel olarak sonuçlarının değerlendirilmesi bölümünün sonuçlarıyla karşılaştırılmaya da çalışılacaktır.

4.5.1. HİE Programında Yer Alan Konuların Süresinin Yeterliliğine İlişkin Şube Müdürlerinin Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorumlar

Tablo 10. Şube Müdürlerinin HİE Programında Yer Alan Konuların Süresinin Yeterliliğine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Konular	Ayrılan Süre yeterlidir									
	Katılma Derecesi									
	Kesinlikle katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Kamu ve eğitim yönetimi	22	7,8	113	39,9	16	5,7	99	35	33	11,7
Mevzuat yönetimi	17	6	77	27,2	14	4,9	130	45,9	45	15,9
Yönetimin temel kavramları yönetim süreçleri	20	7,1	131	46,3	30	10,6	85	30	17	6
Teknoloji kullanma ve araştırma	21	7,4	88	31,1	20	7,1	111	39,2	43	15,2
Toplantı, zaman ve stres yönetimi	58	20,5	130	45,9	16	5,7	66	23,3	13	4,6
Liderlik	29	10,2	119	42	16	5,7	85	30	34	12
Vizyon geliştirme	29	10,2	120	42,4	15	5,3	89	31,4	30	10,6
Halkla ilişkiler	38	13,4	134	47,3	25	8,8	65	23	21	7,4
Kriz yönetimi	54	19,1	137	48,4	14	4,9	64	22,6	14	4,9
Kurum kültürü	33	11,7	136	48,1	11	3,9	87	30,7	16	5,7
İletişim ve sosyal etkileşim becerileri	31	11	106	37,5	18	6,4	96	33,9	32	11,3
İnsan kaynakları yönetimi	39	13,8	127	44,9	18	6,4	76	26,9	23	8,1
Bütçe	16	5,7	65	23	21	7,4	107	37,8	74	26,1
Toplam kalite yönetimi	37	13,1	99	35	21	7,4	85	30	41	14,5
Mesleki etik	31	11	137	48,4	17	6	64	22,6	34	12

MEB tarafından şube müdürlerini yetiştirmek için düzenlenen HİE programında yer alan konulara ayrılan sürenin yeterli olup olmadığı konusunda araştırmaya katılan şube müdürlerinin görüşlerinin dağılımı Tablo 10'da görülmektedir. Buna göre, şube müdürlerinin %39,9'u "Kamu ve Eğitim Yönetimi" konusuna ayrılan sürenin yeterli olduğunu düşünürken; %35'i ise sürenin yetersiz olduğu görüşünü ifade etmektedir. Dolayısıyla HİE programında yer alan kamu ve eğitim yönetimi konusuna ayrılan süre konusunda şube müdürleri arasında bir görüş birliği olmadığı söylenebilir.

HİE programında, "Mevzuat Yönetimi" konusuna ayrılan süreyi %45,9 yetersiz bulmuş olup; %27,2'si de ayrılan süreyi yeterli bulmuşlardır. Anketin 3. bölüm 19. maddesinde "iyi bir mevzuat bilgisinin," şube müdürlüğü için yeterli olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu görüşten hareketle, HİE'de alınan mevzuat bilgilerinin uygulamada yeterli olmadığı; yapılacak HİE'lerde bu konuya daha fazla zaman ayrılması gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

HİE programında, “yönetim temel kavramları ve yönetim süreçleri” konusunda % 46,3 ayrılan sürenin yeterli olduğu görüşüne katılmakta; % 30’da süreyi yetersiz görmektedir. Şube müdürlerinin %10,6 ise, bu konuya ayrılan süre konusunda kararsız kalmaktadır. HİE programında, şube müdürleri, “teknoloji kullanma ve araştırma” konusunda süreyi %39,2 oranında yetersiz bulmuş; yeterli bulanların oranı ise, %31,1 olarak saptanmıştır. Bu konuya önem verilmesi, teknoloji kullanmaya daha çok süre ayrılması gerektiğinin göstergesidir.

HİE programında, şube müdürleri; “toplantı, zaman ve stres yönetimi” konusunda süreyi %45,9 oranında katılıyorum düzeyinde, yeterli bulmuşlar; %23,3 oranında da yetersiz bulmuşlardır. Bu konuya ilişkin sürenin yeterli bulunmasında, önceki görevi yönetici olan şube müdürlerinin, yöneticilik görevi gereği bu konudaki becerilerinin daha üst düzeyde olmasından kaynaklanabileceği düşünülebilir.

HİE programında, şube müdürlerinin, “liderlik” konusuna ayrılan süreyi %42 oranında yeterli buldukları, %30 oranında ise yetersiz buldukları saptanmıştır. HİE programında, şube müdürleri, “vizyon geliştirme” konusuna ayrılan süreyi % 42,4 oranında yeterli gördükleri; %31,4 oranında da yetersiz buldukları anlaşılmaktadır. HİE programında, şube müdürleri, “halkla ilişkiler” konusuna ayrılan süre konusunda; %47,3 oranında yeterli, %23 oranında da yetersiz olduğu görüşünü paylaşmaktadırlar.

HİE programında, şube müdürleri, “kriz yönetimi” konusuna ayrılan süreyi büyük bir oranda (%48,4) yeterli bulmaktadırlar. Buna “kesinlikle katılıyorum” oranı da eklendiğinde toplam %67,5 olmaktadır. Yetersiz görenlerin oranı ise %22,6 olarak gerçekleşmiştir. Bu konunun, sivil savunma konusu olması da böyle bir tercih için etkili olabileceği yorumu yapılabilir. HİE programında, şube müdürleri, “kurum kültürü” konusuna ayrılan sürenin yeterli olmasına ilişkin olarak; %48,1 oranında sürenin yeterli olduğu yargısına katılmış, %30,7’si ise katılmamıştır.

HİE programında, şube müdürleri, “iletişim ve sosyal etkileşim becerileri” konusuna ayrılan süre ile ilgili olarak; %37,5’ i süreyi yeterli bulmakta, %33,9’u ise yetersiz bulmaktadır. HİE programında, şube müdürleri, “insan kaynakları yönetimi” konusundaki süreyi %44,9 oranında yeterli, % 26,9 oranında ise yetersiz bulmuşlardır.

HİE programında, şube müdürlerinden, “ bütçe” konusuna ayrılan sürenin yetersiz olduğunu düşünenlerin oranı %37,8 olarak belirlenmiş, buna “kesinlikle katılmıyorum”

diyenlerin görüşü eklendiğinde, bu oranın %64,9 gibi yüksek bir orana ulaştığı ve sürenin yetersiz bulunduğu görülmektedir. Yeterli bulanlar ise sadece %23'te kalmıştır. Bütçe konusu, şube müdürlerinin çalışma hayatında önemli yer tutmakta, ayrıca zimmet çıkması gibi bir yasal sorumluluğunun olması da, sürenin yetersiz görülmesini etkileyen bir faktör olabilir.

•

HİE programında, şube müdürleri, "Toplam Kalite Yönetimi" konusuna ayrılan sürenin %35 oranında yeterli görüldüğünü, %30 oranında ise süreyi yetersiz gördüklerini, belirtmişlerdir. Yeterli görülmesinin nedenleri olarak, bu konuda MEB' nin TKY konusunda, daha önce öncelikle yöneticilerden başlayarak verilen TKY ile ilgili kursların etkisi olduğu yorumu yapılabilir.

HİE programında, şube müdürlerinden, "mesleki etik" konusuna ayrılan sürenin yeterli olduğunu düşünenlerin oranının %48 olduğu; yetersiz olduğunu düşünenlerinin oranının %22,6 olduğu belirlenmiştir. Mesleki etik konusunun, günümüzde toplumdaki etik dışı davranışların artmasından dolayı, önem kazandığı düşünüldüğünde, sürenin yeterli olarak düşünülmesi; bu konuda verilen eğitimin yeterli görüldüğü şeklinde düşünülebilir.

4.5.2. HİE Programında Yer Alan Konular İşlenirken Yöntemlerin Konulara Göre Seçilmesindeki Uygunluğa İlişkin Şube Müdürlerinin Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorumlar

Tablo 11. Şube Müdürlerinin HİE Programında Yöntem Seçimine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Konular	Konulara Göre Yöntemler Seçilmiştir									
	Katılma Derecesi									
	kesinlikle katılıyorum		katılıyorum		kararsızım		Katılmıyorum		kesinlikle katılmıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Kamu ve eğitim yönetimi	19	6,7	152	53,7	36	12,7	65	23	11	3,9
Mevzuat yönetimi	17	6	139	49,1	38	13,4	79	27,9	10	3,5
Yönetimin temel kavramları ve süreçleri	18	6,4	162	57,2	40	14,1	59	20,8	4	1,4
Teknoloji kullanma ve araştırma	17	6	105	37,1	39	13,8	91	32,2	31	11
Toplantı, zaman ve stres yönetimi	37	13,1	151	53,4	28	9,9	57	20,1	10	3,5
Liderlik	34	12	156	55,1	29	10,2	55	19,4	9	3,2
Vizyon Geliştirme	29	10,2	153	54,1	27	9,5	66	23,3	8	2,8
Halkla ilişkiler	33	11,7	146	51,6	35	12,4	62	21,9	7	2,5
Kriz yönetimi	26	9,2	132	46,6	31	11	84	29,7	10	3,5
Kurum kültürü	28	9,9	151	53,4	34	12	63	22,3	7	2,5
İletişim ve Sosyal Etkileşim Becerileri	25	8,8	150	53	26	9,2	74	26,1	8	2,8
İnsan Kaynakları Yönetimi	30	10,6	143	50,5	28	9,9	74	26,1	8	2,8
Bütçe	22	7,8	119	42	27	9,5	82	29	33	11,7
TKY	36	12,7	139	49,1	27	9,5	65	23	16	5,7
Mesleki Etik	37	13,1	164	58	27	9,5	49	17,3	6	2,1

HİE programında, şube müdürleri, “kamu ve eğitim yönetimi” konusunun işlenmesi sırasında; yöntemlerin konulara uygun seçilmesine, %53,7 katılmış, %23 katılmayarak konuların kullanılan yöntemlere uygun olmadığını belirtmiştir. HİE programında, şube müdürleri, “mevzuat yönetimi” konusunun işlenmesi sırasında yöntemlere uygun olduğu görüşüne %49,1 oranında katılmışlar, %27,9 oranında ise yöntem konusunun uygun olmadığını belirtmişler, %13,4 oranında da yöntem uygunluğu konusunda kararsız kalmışlardır.

HİE programında, şube müdürleri, “yönetimin temel kavramları ve yönetim süreçleri” konusunun işlenmesi sırasında yöntemin uygun olduğu görüşünü %57,2 oranında benimsenmiş; %20,8 oranında da yöntemlerin konuya uygun seçilmediği görüşündedirler. HİE programında, şube müdürleri, “teknoloji kullanma ve araştırma” konusunun işlenmesi sırasında yöntemlerin konulara uygun seçildiği görüşüne, %37,1 oranında katıldıkları; %32,2

oranında da “yöntem konu uygundur” görüşüne katılmadıklarını belirtmişlerdir. Şube müdürlerinin, %13,8 ise bu konuda kararsız kalmıştır. Bu konunun özelliği gereği, yöntem olarak; uygulama yapılması ve araç-gereç kullanılması gerekirken, araç-gerecin yeterince kullanılmadığı, katılımcıların beklentilerinin bu konuda yüksek olduğu, yorumu yapılabilir.

HİE sırasında “toplantı, zaman ve stres yönetimi” konusunda yöntemlerin konuya uygun seçildiği, %53,4 oranında şube müdürü tarafından kabul edilmiş; %20,1’i tarafından da yöntemlerin konulara uygun olmadığı görüşü benimsenmiştir. Şube müdürleri HİE’de “liderlik” konusunda yöntemlerin konulara göre seçildiği görüşünü %55,1 oranında benimsemişlerdir. Şube müdürleri %19,4 oranıyla da liderlik konusunda uygun yöntemlerin seçilmediğini düşünmektedirler.

HİE’ de “vizyon geliştirme” konusunun yöntem konu uygunluğu görüşüne %54,1’le şube müdürlerinin katıldığı; %23,3 oranında da konuya uygun yöntemlerin seçilmediği görüşünü benimsedikleri görülmüştür. Şube müdürleri, katıldıkları HİE’de “halkla ilişkiler” konusunda, konuların uygun yöntemlerin seçilerek işlendiği görüşüne %63,3 oranında katıldıkları; %24,4 oranında da yöntemlerin konuya uygun seçildiği görüşüne katılmadıkları görülmektedir.

Şube müdürleri, “kriz yönetimi” konusundaki derslerin işlenişinde, konulara uygun yöntemlerin seçildiği görüşünü %46,6 oranında desteklemekte; %29,7 oranında da konulara uygun yöntemlerin seçilmediğini düşünmektedirler. Şube müdürleri, “kurum kültürü” konusunun işlendiği derslerde, yöntemlerin konuya uygun seçildiğini %63,3 gibi büyük bir oranda kabul etmekte; %24,8 oranında da bu görüşe karşı çıkmaktadırlar.

“İletişim ve sosyal etkileşim becerileri” konusu işlenirken, yöntemlerin seçiminde konuların dikkate alındığı görüşünün, %61,8 oranında kabul edildiği; %28,9 oranında da kabul görmediği anlaşılmaktadır. HİE’ de “insan kaynakları yönetimi” konusunda yöntemlerin konuya uygun olarak seçildiği görüşünün, şube müdürleri tarafından %61,1 oranında kabul edildiği; %28,9 oranında da kabul görmediği anlaşılmaktadır.

Şube müdürlerinin katıldığı HİE sırasında, “bütçe” konusu işlenirken yöntemlerin konuya uygun seçildiği görüşünü önemli oranda % 49,8’i desteklemişler; % 40,7 oranında da bu görüşe katılmamışlardır. Şube müdürlerinin katıldığı HİE sırasında “TKY” konusu işlenirken konulara göre yöntemlerin seçildiği % 61,8 oranı ile desteklemekte; %28,7 oranıyla

bu görüşe karşı çıkmaktadır. Şube müdürleri, katıldıkları HİE’de “mesleki etik” konusu işlenirken %71,1 oranında konulara göre yöntemlerin seçildiği görüşünü benimsemişler; %19,4 oranında da bu görüşe katılmamışlardır.

4.5.3. HİE Programında Verilen Bilgilerin Katılımcıların İhtiyacını Karşılmasına İlişkin Şube Müdürlerinin Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorumlar

Tablo 12. Şube Müdürlerinin HİE Programındaki Konuların Katılımcıların İlgi ve İhtiyaçlarına Yönelik Olmasına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Konular	Katılımcıların İhtiyaçlarına uygundur									
	Katılma Derecesi									
	Kesinlikle katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Kamu ve Eğitim Yönetimi	14	4,9	111	39,2	37	13,1	103	36,4	18	6,4
Mevzuat Yönetimi	10	3,5	81	28,6	40	14,4	131	46,3	21	7,4
Yönetimin temel kavramları ve süreçleri	18	6,4	127	44,9	36	12,7	94	33,2	8	2,8
Teknoloji kullanma ve araştırma	15	5,3	82	29	20	7,1	126	44,5	40	14,5
Toplantı zaman ve stres yönetimi	33	11,7	148	52,3	21	7,4	73	25,8	8	2,8
Liderlik	29	10,2	137	48,4	29	10,2	76	26,9	12	4,2
Vizyon Geliştirme	24	5,5	143	50,5	20	7,1	83	29,3	13	4,6
Halkla ilişkiler	32	11,3	130	45,9	37	13,1	72	25,4	12	4,2
Kriz yönetimi	28	9,9	119	42	28	9,9	85	30	23	8,1
Kurum kültürü	27	9,5	130	45,9	30	10,6	81	28,6	15	5,3
İletişim ve Sosyal Etkileşim Becerileri	25	8,8	136	48,1	20	7,1	87	30,7	15	5,3
İnsan Kaynakları Yönetimi	25	8,8	124	43,8	24	8,5	91	32,2	19	6,7
Bütçe	19	6,7	74	26,1	26	9,2	118	41,7	46	16,3
TKY	28	9,9	113	39,9	22	7,8	99	35	21	7,4
Mesleki Etik	34	12	139	49,1	24	8,5	70	24,7	16	5,7

HİE programında verilen “kamu ve eğitim yönetimi” konusundaki bilgilerin, şube müdürlerinin ihtiyaçlarını karşılamaları %39,2 oranında kabul görmüş; buna karşılık bu görüşün %36,4 oranında kabul görmediği, bu konuda %13,1 oranında kararsızların olduğu, Tablo 12’de görülmektedir. Bu konuda ihtiyacın karşılanamadığı yorumu yapılabilir.

HİE programında verilen “mevzuat yönetimi” konusundaki bilgilerin şube müdürlerinin ihtiyaçlarını karşılama durumunun, %46,3 oranında kabul görmediği; buna karşılık bu görüşün %28,6 oranında kabul gördüğü, ayrıca bu konuda %14,4 oranında şube müdürünün kararsız kaldığı, Tablo 12’de görülmektedir. Şube müdürlerinin görev alanları içinde mevzuat konusunun ağırlıklı olması, bu konuda şube müdürlerinin görüşlerini etkilemiş olabilir.

HİE programında verilen “yönetimin temel kavramları ve yönetim süreçleri” konusundaki bilgilerin şube müdürlerinin ihtiyaçlarını karşıladıkları görüşü, %44,9 oranında

kabul görmüş; buna karşılık bu görüşün % 33,2 oranında da kabul görmediği, ayrıca bu konuda %12,7 oranında şube müdürünün de kararsız görülmektedir

HİE programında verilen “teknoloji kullanma ve araştırma” konusundaki bilgilerin şube müdürlerinin ihtiyaçlarını karşılama durumunun, % 44,5 oranında kabul görmediği; buna karşılık bu görüşün %29 oranında da kabul gördüğü belirlenmiştir. Teknoloji kullanma ve araştırma, konusunda şube müdürlerinin ihtiyaçlarının karşılanamadığı yorumu, aynı satırdaki diğer değerlere bakılarak daha açık görülmektedir.

HİE programında verilen “toplantı, zaman ve stres yönetimi” konusundaki bilgilerin şube müdürlerinin ihtiyaçlarını karşılamaları %52,3 oranında kabul görmüş; buna karşılık bu görüşün %25,8 oranında kabul görmediği, belirlenmiştir. HİE programında verilen “liderlik” konusundaki bilgilerin şube müdürlerinin ihtiyaçlarını karşılamaları %48,4 oranında kabul görmüş; buna karşılık bu görüşün %26,9 oranında kabul görmediği anlaşılmaktadır.

HİE programında verilen “vizyon geliştirme” konusundaki bilgilerin şube müdürlerinin ihtiyaçlarını karşılamaları %50,5 oranında kabul görmüş; buna karşılık bu görüşün %29,3 oranında kabul görmediği Tablo 12’ye bakıldığında görülmektedir. HİE programında verilen “halkla ilişkiler” konusundaki bilgilerin şube müdürlerinin ihtiyaçlarını karşılamaları %45,9 oranında kabul görmüş; buna karşılık bu görüşün %25,4 oranında kabul görmediği saptanmıştır.

HİE programında verilen “kriz yönetimi” konusundaki bilgilerin şube müdürlerinin ihtiyaçlarını karşılamaları %42 oranında kabul görmüş; buna karşılık bu görüşün %30 oranında kabul görmediği Tablo 12’ye bakıldığında görülmektedir. HİE programında verilen “kurum kültürü” konusundaki bilgilerin şube müdürlerinin ihtiyaçlarını karşılamaları %45,9 oranında kabul görmüş; buna karşılık bu görüşün % 28,6 oranında kabul görmediği ve %10,6 oranında da kararsızların olduğu görülmektedir.

HİE programında verilen “iletişim ve sosyal etkileşim becerileri” konusundaki bilgilerin şube müdürlerinin ihtiyaçlarını karşılamaları %48,1 oranında kabul görmüş; buna karşılık bu görüşün %30,7 oranında kabul görmediği belirlenmiştir. Günümüzde önemi artan bu konunun yüksek oranda şube müdürlerinin ihtiyacını karşılaması, olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

HİE programında verilen “insan kaynakları yönetimi” konusundaki bilgilerin şube müdürlerinin ihtiyaçlarını karşılamaları %43,8 oranında kabul görmüş; buna karşılık bu görüşün %32,2 oranında kabul görmediği belirlenmiştir. HİE programında verilen “bütçe” konusundaki bilgilerin şube müdürlerinin ihtiyaçlarını karşılamaları % 58 oranında kabul görmediği; buna karşılık bu görüşün %32,8 oranında kabul edildiği görülmektedir.

HİE programında verilen “toplam kalite yönetimi” konusundaki bilgilerin şube müdürlerinin ihtiyaçlarını karşılamaları %39,9 oranında kabul görmüş; buna karşılık bu görüşün %35 oranında kabul görmediği görülmektedir. HİE programında verilen “mesleki etik” konusundaki bilgilerin şube müdürlerinin ihtiyaçlarını karşılamaları %49,1 oranında kabul görmüş; buna karşılık bu görüşün %24,7 oranında kabul görmediği sonucuna varılmıştır.



4.5.4. HİE Programının İçeriğinin Katılımcıların Hazırbulunuşluk Düzeylerine Uygunluğuna İlişkin Şube Müdürlerinin Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorumları

Tablo 13. HİE Programının Şube Müdürlerinin Hazırbulunuşluk Düzeylerine Uygunluğuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Konular	Katılımcıların Hazırbulunuşluk Düzeylerine Uygundur									
	Katılma Derecesi									
	5. kesinlikle katılıyorum		4. katılıyorum		3. kararsızım		2. katılmıyorum		1. kesinlikle katılmıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Kamu ve eğitim yönetimi	30	10,6	178	62,9	23	8,1	47	16,6	5	1,8
Mevzuat yönetimi	27	9,5	167	59	35	12,4	47	16,6	7	2,5
Yönetimin temel kavramları ve süreçleri	25	8,8	165	58,3	26	9,2	63	22,3	4	1,4
Teknoloji kullanma ve araştırma	20	7,1	143	50,5	34	12	73	25,8	13	4,6
Toplantı zam.ve stres yönetimi	38	13,4	169	59,7	19	6,7	51	18	6	2,1
Liderlik	29	10,2	176	62,2	35	12,4	38	13,4	5	1,8
Vizyon geliştirme	27	9,5	161	56,9	29	10,2	59	20,8	7	2,5
Halkla ilişkiler	39	13,8	180	63,6	23	8,1	37	13,1	4	1,4
Kriz yönetimi	31	11	146	51,6	29	10,2	67	23,7	10	3,5
Kurum kültürü	26	9,2	165	58,3	36	12,7	50	17,7	6	2,1
İletişim ve sosyal etkileşim becerileri	29	10,2	173	61,1	28	9,9	47	16,6	6	2,1
İnsan kaynakları yönetimi	27	9,5	165	58,3	33	11,7	49	17,3	9	3,2
Bütçe	28	9,9	103	36,4	37	13,1	86	30,4	29	10,2
TKY	32	11,3	134	47,3	37	13,1	63	22,3	17	6
Mesleki etik	45	15,9	169	59,7	25	8,8	32	11,3	12	4,2

Şube müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik düzenlenen HİE programının “kamu ve eğitim yönetimi” konusunun, katılımcıların hazırbulunuşluk düzeylerine %62,9 oranında uyduğu; %16,6 oranında da şube müdürlerinin hazırbulunuşluk düzeylerine uygun olmadığı görülmektedir. Şube müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik düzenlenen, HİE programındaki “mevzuat yönetimi” konusunun katılımcıların hazırbulunuşluk düzeylerine %59 oranında uyduğu; %16,6 oranında da şube müdürlerinin hazırbulunuşluk düzeylerine uygun olmadığı ve bu konuda %12,4 oranında kararsız kaldığı belirlenmiştir.

Şube müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik düzenlenen HİE programının “yönetimin temel kavramları ve yönetim süreçleri” konusunun katılımcıların hazırbulunuşluk düzeylerine %58,3 oranında uyduğu; %23,3 oranında da şube müdürlerinin hazırbulunuşluk düzeylerine uygun olmadığı görülmektedir. Şube müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik düzenlenen HİE programının “teknoloji kullanma ve araştırma ” konusunun katılımcıların hazırbulunuşluk

düzeylerine %50,5 oranında uyduğu; %25,8 oranında da şube müdürlerinin hazırbulunuşluk düzeylerine uygun olmadığı Tablo 13 incelendiğinde görülmektedir.

Şube müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik düzenlenen HİE programının “toplantı, zaman ve stres yönetimi” konusunun katılımcıların hazırbulunuşluk düzeylerine %73,1 oranında uyduğu; %20,1 oranında da şube müdürlerinin hazırbulunuşluk düzeylerine uygun olmadığı görülmektedir. Şube müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik düzenlenen HİE programının “liderlik” konusunun katılımcıların hazırbulunuşluk düzeylerine %72,4 oranında uyduğu; %15,2 oranında da şube müdürlerinin hazırbulunuşluk düzeylerine uygun olmadığı ve %12,4 oranında kararsızların olduğu saptanmıştır.

Şube müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik düzenlenen HİE programının “vizyon geliştirme” konusunun katılımcıların hazırbulunuşluk düzeylerine %56,9 oranında uyduğu; %20,8 oranında da şube müdürlerinin hazırbulunuşluk düzeylerine uygun olmadığı görülmektedir. Şube müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik düzenlenen HİE programının “halkla ilişkiler ” konusunun katılımcıların hazırbulunuşluk düzeylerine %76,4 oranında uyduğu; % 14,5 oranında da şube müdürlerinin hazırbulunuşluk düzeylerine uygun olmadığı görülmektedir.

Şube müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik düzenlenen HİE programının “kriz yönetimi” konusunun katılımcıların hazırbulunuşluk düzeylerine %62,6 oranında uyduğu; % 27,2 oranında da şube müdürlerinin hazırbulunuşluk düzeylerine uygun olmadığı görülmektedir. Şube müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik düzenlenen HİE programının “kurum kültürü” konusunun katılımcıların hazırbulunuşluk düzeylerine %67,5 oranında uyduğu; % 19,8 oranında da şube müdürlerinin hazırbulunuşluk düzeylerine uygun olmadığı belirlenmiştir.

Şube müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik düzenlenen HİE programının “iletişim ve sosyal etkileşim becerileri” konusunun katılımcıların hazırbulunuşluk düzeylerine %71,3 oranında uyduğu; %18,7 oranında da şube müdürlerinin hazırbulunuşluk düzeylerine uygun olmadığı görülmektedir.

Şube müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik düzenlenen HİE programının “insan kaynakları yönetimi” konusunun katılımcıların hazırbulunuşluk düzeylerine %58,3 oranında uyduğu; %17,3 oranında da şube müdürlerinin hazırbulunuşluk düzeylerine uygun olmadığı, ayrıca %11,7 oranında da kararsızların olduğu tablo 13 incelendiğinde görülmektedir. Şube

müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik düzenlenen HİE programının “bütçe” konusunun katılımcıların hazırbulunuşluk düzeylerine %46,3 oranında uyduğu; %40,6 oranında da şube müdürlerinin hazırbulunuşluk düzeylerine uygun olmadığı ve %13,1 oranında kararsızların olduğu sonucuna varılmıştır.

Şube müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik düzenlenen HİE programının “toplam kalite yönetimi” konusunun katılımcıların hazırbulunuşluk düzeylerine %58,6 oranında uyduğu; %28,3 oranında da şube müdürlerinin hazırbulunuşluk düzeylerine uygun olmadığı ve %3,1’de kararsızların olduğu tablo 13 incelendiğinde görülmektedir. Şube müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik düzenlenen HİE programının “mesleki etik” konusunun katılımcıların hazırbulunuşluk düzeylerine %75,6 oranında uyduğu; %15,5 oranında da şube müdürlerinin hazırbulunuşluk düzeylerine uygun olmadığı belirlenmiştir.



BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Eğitim yöneticileri şimdiye kadar TODAİE, MEHTAP, HİE ve üniversitelerin eğitim yönetimi denetimi bölümleri tarafından yetiştirilmiştir. Ancak üniversitelerin bu lisans bölümleri kapanmıştır. Günümüzde eğitim yönetimi dalında yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim verilmektedir.

1998 ve 1999 yılında hazırlanan yönetmeliklere göre, okul yöneticileri ve şube müdürlerine 120 saatlik hizmet içi eğitim getirilmiştir. Okul müdürleri, şube müdürleri mevcut mevzuata göre hizmet içi eğitimle yetiştirilmektedir. Bu eğitimde eğitim yönetimi kuram ve uygulamaları, okul yönetimi, yönetim süreçleri, mevzuat bilgileri, yönetimde insan ilişkileri, mali yönetim, kamu yönetimi ve kamu yararı gibi konularda genel eğitim verilmektedir.

Bu bölümde, araştırmada elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı öneriler yer almaktadır.

5.1. SONUÇLAR

5.1.1. Şube Müdürlerinin Kişisel Özelliklerine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan şube müdürlerinin büyük çoğunluğu erkek, az bir kısmı ise kadındır.

Araştırmaya katılan şube müdürlerinin en büyük yoğunluğu 36-40 yaş grubunda olup, en küçük grubu 25-30 yaşındakiler oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan şube müdürlerinin büyük çoğunluğu lisans mezunları olurken, yüksek lisans ve doktora yapanların sayısı oldukça azdır.

Üzerinde araştırmanın yürütüldüğü şube müdürlerinin, çoğunluğunu önceki görevi öğretmenlik iken, çok az bir kısmını ilköğretim müfettişliği oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan şube müdürlerinin hizmetteki kıdemleri açısından en büyük yoğunluk, 15-20 yıl iken; en küçük yoğunluk 25 yıl ve üzeridir.

5.1.2. Şube Müdürlerinin Milli Eğitim Örgüt Yapısı İçerisindeki Yerine İlişkin Sonuçlar

Şube müdürlerinin milli eğitim örgüt yapısı içerisindeki yerini ifade eden görev ve sorumlulukları, 18 Ocak 1995 tarih ve 22175 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliğinin 43. maddesinde şu şekilde sıralanmaktadır:

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

Söz konusu yönetmelik maddesinde ifade edilen görev ve sorumluluklarıyla, ilçe şube müdürleri, bir anlamda ilçe milli eğitim müdürlerinin yardımcıları gibi görev yapmaktadırlar. Bu durum, şube müdürlerinin görevlerini bağımsız olarak yürütmelerini engellemektedir.

5.1.3. Hizmet İçi Eğitim Programının Değerlendirilmesine İlişkin Sonuçlar

Şube müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik olarak düzenlenen HİE programı amacına uygun olarak verilmekte olup, programının işlenmesi esnasında yeterli oranda araç-gereç kullanılmamaktadır, buna paralel program içerik bakımından tam anlamıyla yeterli görülmemektedir.

Şube müdürleri HİE programının uygulanması sırasında gerekli materyallere ulaşma konusunda kararsız kalmışlardır. HİE programının uygulanması sırasında katılımcıların derse aktif olarak katılımını sağlayacak şekilde ders işlenmiştir

HİE programında verilen bilgilerin iş başında kullanılabilir olacak geçerli bilgiler olduğu konusunda, şube müdürleri kararsız kalmışlardır. HİE programı, katılımcıların sorun çözme becerisini geliştirmektedir. HİE programı işlenirken, öğretim elemanları gerekli motivasyonu sağlamışlardır. HİE programında yer alan konuların işlenmesi için ayrılan süre konusunda şube müdürleri kararsız kalmışlardır.

Şube müdürlerine göre, HİE programında öğretim elemanları süreyi verimli olarak kullanmışlardır. HİE programının yürütülmesi sırasında katılımcıların görüş ve önerilerine başvurulması konusunda, şube müdürleri kararsız kalmışlardır. HİE programında görevli öğretim elemanlarının konularına yeterince hakim oldukları konusunda, şube müdürleri kararsız kalmışlardır. HİE programının öğretimi sırasında öğretim elemanları, sınıftakilerle iyi bir iletişim kurmuşlardır.

HİE programının yürütüldüğü mekan, şube müdürleri tarafından fiziki bakımdan eğitim ve öğretime uygun bulunmuştur. HİE programında uygulamaya dönük eğitim verildiği görüşüne, şube müdürleri katılmamışlardır. HİE programında yaşanmış örnek olaylara yeterince yer verildiği konusunda şube müdürleri kararsız kalmışlardır. Şube müdürlerinin HİE programının değerlendirilmesine ilişkin görüşleri arasında önceki görev ve kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

5.1.4. Müdürlerinin Yetki ve Sorumluluklarını Kullanırken Karşılaştıkları Güçlüklere İlişkin Sonuçlar

Şube müdürleri işbaşında karar verirken yetkilerini yeterince kullanmaktadırlar. Başarılı bir şube müdürü olmak için mevcut yetkiler, şube müdürleri tarafından yetersiz bulunmuştur. Şube müdürleri üstleri tarafından verilen görevleri sorumluluk alanında görmekteyiz.

Şube müdürleri okul müdürleri ile iletişimde sorun yaşamaktadırlar. Şube müdürleri astları ile iletişimde sorun yaşamaktadırlar. Şube müdürleri üstleri ile iletişimde sorun yaşamaktadırlar. Şube müdürleri iş ortamında görevleri sırasında gerekli sosyal ortamın mevcut olduğu konusunda kararsız kalmışlardır.

Şube müdürleri iş ortamında katı bir ast-üst ilişkisi bulunmadığı görüşündedirler. Şube müdürleri ilçe milli eğitim müdürlüğünde çalışanlarla çatışma yaşamaktadırlar. Şube müdürleri okul müdürleri ile çatışma yaşamaktadırlar. Şube müdürleri yetkilerinin sınırlarının açık ve net olmadığı görüşündedirler.

Şube müdürleri görev verirken yönetmeliklere bağlı kalmaktadırlar. Astlar, şube müdürlerine kesinlikle, her zaman kolayca ulaşabilmektedirler. Şube müdürleri, çözemedikleri sorunları bekletmeden üstlerine kesinlikle iletmektedirler. Şube müdürleri görev verirken rehberlik de yapmaktadırlar.

Şube müdürleri; şube müdürünün hiyerarşik yapıdaki statüsünün açık olmadığını düşünmektedirler. Şube müdürleri yetki ve sorumluluklarının dengeli olmadığını ileri sürmektedirler. Şube müdürleri, kendilerini eğitimsel liderlik gösterebilecek durumda görmüyorlar. Şube müdürleri mevzuat bilgisine sahip olmanın şube müdürlüğü için yeterli olduğu görüşüne katılmamaktadırlar.

Şube müdürleri görevleri sırasında çevrenin güç yapısı ve baskı gruplarının etkisinde kaldıkları konusunda kararsız kalmaktadırlar. Şube müdürleri, karara katılma konusunda kararsız kalmışlardır. Şube müdürleri günlerinin çoğunu rutin işlerle geçirmektedirler. Şube müdürleri, eğitim öğretim işlerine zaman ayırmadıklarını bildirmişlerdir.

Şube müdürleri, ilçenin eğitim politikasına yenilik getirebilecek konumda oldukları görüşüne katılmamaktadırlar. Şube müdürleri, okul müdürleri ve öğretmenleri etkileme konusunda kararsız kalmaktadırlar.

5.1.5. Hizmet İçi Eğitim Programının Konularına Göre Değerlendirilmesi İlişkin Sonuçlar

5.1.5.1. Ayrılan Süreye İlişkin Değerlendirme Sonuçları

HİE programına katılan şube müdürleri, “kamu ve eğitim yönetimi”, “yönetimin temel kavramları ve yönetim süreçleri”, “Toplantı, zaman ve stres yönetimi”, “liderlik”, “vizyon geliştirme”, “halkla ilişkiler”, “kriz yönetimi”, “kurum kültürü”, “iletişim ve sosyal etkileşim becerileri”, “insan kaynakları yönetimi”, “Toplam Kalite Yönetimi”, “mesleki etik” konularına ayrılan süreyi yeterli görmüşlerdir.

HİE programına katılan şube müdürleri, “mevzuat yönetimi”, “teknoloji kullanma ve araştırma”, “bütçe” konularına ayrılan süreyi yetersiz bulmuşlardır.

5.1.5.2 HİE Programında Yer Alan Konular İşlenirken, Yöntemlerin Konulara Göre Seçilmesindeki Uygunluğa İlişkin Şube Müdürlerinin Görüşlerine Ait Sonuçlar

HİE programına katılan şube müdürleri, “kamu ve eğitim yönetimi”, “mevzuat yönetimi”, “yönetimin temel kavramları ve süreçleri”, “teknoloji kullanma ve araştırma”, toplantı zaman ve stres yönetimi”, “liderlik”, “vizyon geliştirme”, “halkla ilişkiler”, “kriz yönetimi”, “kurum kültürü”, “iletişim ve sosyal etkileşim becerileri”, “insan kaynakları yönetimi”, “bütçe”, “Toplam Kalite Yönetimi”, “mesleki etik” konularında yöntemlerin konulara uygun seçildiğini düşünmektedirler.

5.1.5.3. HİE Programında Verilen Bilgilerin Şube Müdürlerinin İhtiyacını Karşılmasına İlişkin Şube Müdürlerinin Görüşlerine Ait Sonuçlar

Şube müdürlerinin katıldığı HİE programında verilen “kamu ve eğitim yönetimi”, “yönetimin temel kavramları ve süreçleri”, “toplantı, zaman ve stres yönetimi”, “liderlik”, “vizyon geliştirme”, “halkla ilişkiler”, “kriz yönetimi”, “kurum kültürü”, “iletişim ve sosyal etkileşim becerileri”, “insan kaynakları yönetimi”, “TKY”, “mesleki etik” konularındaki bilgilerin ihtiyacı karşıladığı görülmektedir.

Şube müdürlerinin katıldığı HİE programında verilen “mevzuat yönetimi”, “teknoloji kullanma”, “bütçe” konularındaki bilgilerin ihtiyacı karşılamadığı açıkça anlaşılmaktadır.

5.1.5.4. HİE Programın İçeriğini Katılımcıların Hazırbulunuşluk Düzeylerine Uygunluğuna İlişkin Şube Müdürlerinin Görüşlerine Ait Sonuçlar

HİE programına katılan şube müdürleri, “kamu ve eğitim yönetimi”, “mevzuat yönetimi”, “yönetimin temel kavramları ve süreçleri”, “teknoloji kullanma ve araştırma”, toplantı zaman ve stres yönetimi”, “liderlik”, “vizyon geliştirme”, “halkla ilişkiler”, “kriz yönetimi”, “kurum kültürü”, “iletişim ve sosyal etkileşim becerileri”,

“insan kaynakları yönetimi”, “bütçe”, “toplam kalite yönetimi”, “mesleki etik” konularının içeriğinin katılımcıların hazırbulunuşluk düzeylerine uygun olduğunu düşünmektedirler.

5.2. ÖNERİLER

1) Şube müdürlerinin, milli eğitim örgüt yapısı içerisindeki yeri ile yetki ve sorumluluklarını daha net bir şekilde belirleyecek yasal düzenlemeler yapılmalıdır.

2) Şube müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik olarak, düzenlenen hizmet içi eğitim programı, içerik, araç-gereç kullanımı bakımından amaca uygun olarak verilmelidir.

3) Şube müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik düzenlenen hizmet içi eğitim programında kursiyerlerin görüş ve önerilerine başvurularak, bunların eğitim faaliyetlerine aktif katılımı sağlanmalıdır.

4) Şube müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik düzenlenen hizmet içi eğitim programının süresi uzatılmalıdır.

5) Şube müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik düzenlenen hizmet içi eğitim programında yer alan konular, uygulamaya dönük ve iş başında geçerli bilgilerden oluşmalıdır.

6) Şube müdürlerinin üstlendikleri sorumluluklara paralel olarak yetkileri arttırılmalıdır.

7) Şube müdürlerinin, eğitimsel liderlik, iletişim ve çatışma yönetimi becerilerini arttırmak için hizmet içi eğitim kursları düzenlenmelidir.

8) Şube müdürlerinin görevlerini daha verimli yerine getirebilmesi için ilçe milli eğitim müdürlüklerindeki bürokratik işlemler azaltılmalıdır. Bunun sağlanabilmesi için bazı işlemler, alt birimlere devredilmelidir.

9) HİE programında yer alan Mevzuat Yönetimi, Teknoloji Kullanma ve Araştırma, Yönetimin Temel Kavramları ve Yönetim Süreçleri, İletişim ve Sosyal

Etkileşim Becerileri ile Bütçe ve Toplam Kalite Yönetimi konularına ayrılan süre arttırılmalıdır.

10) HİE programında öğretim yöntem ve teknikleri, kursiyerlerin özelliklerine ve konuya uygun olarak seçilmelidir.

11) HİE programında yer alan Kamu ve Eğitim Yönetimi, Mevzuat Yönetimi, Yönetimin Temel Kavramları ve Süreçleri, Teknoloji Kullanma, Toplantı Zaman ve Stres Yönetimi ile Bütçe konuları, içerik olarak daha kapsamlı hale getirilmelidir.

12) Şube müdürleri için üniversitelerde Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans programları açılarak, bu programlara katılmaları sağlanmalıdır.

13) Görevde yükselmelerde, eğitim durumu ve performansa göre değerlendirmeler esas alınmalıdır.

14) Şube müdürlerinin yetiştirilmesinde yaşanmış örnek olaylardan yararlanılmalıdır.

15) Şube müdürlüğü ilçe milli eğitim teşkilatının etkin bir yönetim görevi haline getirilmeli ve şube müdürlerinin yetiştirilmesinde uygulamalı bilgilere daha fazla yer verilmelidir.

5.2.1. Araştırmacılar İçin Öneriler

1. İl Milli Eğitim şube müdürlerinin yetiştirilmesi konusunda araştırma yapılmalıdır.

2. Kamu reformu çerçevesinde ilçe milli eğitim şube müdürlerinin yetiştirilmesi konusunda araştırma yapılmalıdır.

3. Gelişmiş ülkelerde ilçe milli eğitim şube müdürlerinin yetiştirilmesi konusunda araştırmalar yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Acar, H., (2003), "21. Yüzyıla Giderken Milli Eğiti Bakanlığı'nda Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesinde Yeni Yaklaşımlar" **21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildirileri /**, (16-17 Mayıs 2002-Ankara), Ankara 2003, s. 179.
- Alkan, N., (2001), "İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin Örgüt Yapıları, İşlevleri İşleyişleri Sorunları ve Çözüm Önerileri" , Öğretmen Hüseyin Hüsnü TEKIŞIK Eğitim Araştırma ve Geliştirme Vakfı/, **2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu**, (11-13 Ocak 2001- Ankara), Ankara: 2001, s.323.
- Altınışık, S., (2001), " Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Politika ve Uygulamaları" Öğretmen Hüseyin Hüsnü TEKIŞIK Eğitim Araştırma ve Geliştirme Vakfı/ , **2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu**, (11-13 Ocak 2001- Ankara), Ankara: 2001, s.426.
- Aypay, A., (2003), "Eğitim Yöneticilerinin Eğitimde Kullanılan Örgütsel Davranış Modelleri" **21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildirileri /**, (16-17 Mayıs 2002-Ankara), Ankara 2003, s. 13.
- Aytaç, T., (2002), **Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar**, (<http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/14/aytac>).
- Balcı, A., (2003), "Önsöz" **21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildirileri /**, (16-17 Mayıs 2002-Ankara), Ankara: 2003, s. 179.
- Başaran, İ. E., (1989), **Yönetim**, Ankara: Gül Yayınevi.
- (1996), **Eğitim Yönetimi**, Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Bucak, E. B., (2001), "İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin Durumu ve Bunun Yönetimsel Doğurguları" Öğretmen Hüseyin Hüsnü TEKIŞIK Eğitim Araştırma ve Geliştirme Vakfı/, **2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu**, (11-13 Ocak 2001- Ankara), Ankara: 2001, s.316.

..... (2000), **Eğitimde Yerelleşme**, Ankara: Detay Yayıncılık.

Bursalıoğlu, Z.,(1998), **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Ankara: Önder Matbaacılık.

.....(1997), **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**, Ankara: Önder Matbaacılık.

Büyüköztürk, Ş., (2002), **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı İstatistik Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum**, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2. Baskı.

Can H., (1994), **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitapevi.

Çelik, V., (2002), 21. **Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi sempozyumu Bildirileri /**, (16-17 Mayıs 2002-Ankara), Bildiri ve Sempozyum Özetleri.

.....(2003), “Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına Yön Veren Temel Eğilimler” 21. **Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildirileri /**, (16-17 Mayıs 2002-Ankara), Ankara 2003, s. 3.

.....(2003), “Geleceğin Okul Liderleri ,” Öğretmen Hüseyin Hüsnü TEKIŞIK Eğitim Araştırma ve Geliştirme Vakfı/, **2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu**, (11-13 Ocak 2001- Ankara), Ankara 2001, s. 407.

Demir, Ö. , Acar, M. (1997), **Sosyal Bilimler Sözlüğü**, Ankara: Vadi Yayınları.

Eren,E., (1996), **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta yayıncılık.

Genç, N., (2002), **İşletme-Yönetim-Organizasyon Başarı Bedel İster**, İstanbul: Timaş Yayınları.

----- (1996), **Zirveye götüren Yol Yönetim**, İstanbul: Timaş Yayınları.

İşık, H., (2003), “Okul Müdürlüğü Formasyon Programları ve Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi” **21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi sempozyumu Bildirileri /** , (16-17 Mayıs 2002-Ankara), Ankara 2003, s. 13.

İlgar L., (2000), **Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım Yayım A. Ş.

Kaya, Y. K., (1993), **Eğitim Yönetimi**, Ankara: Set Ofset Matbaacılık.

Kayıkçı, K., (2001), “Yönetici Yetiştirme Sorunu”, **Milli Eğitim Dergisi**, s. 150 (Mart, Nisan, Mayıs, 2001), 2001.

MEB. VIII. Milli Eğitim Şurası, 28 Eylül-3 Ekim 1970, (1991), **8. Milli Eğitim Şurası 28 Eylül-3 Ekim 1970, Tıpkı Basım Esaslar Raporlar Kararlar**, İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

MEB. XI. Milli Eğitim Şurası, 8-11 Haziran 1982, (1991), **11. Milli Eğitim Şurası, 8-11 Haziran 1982 Tıpkı Basım**, İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

MEB. XIV. Milli Eğitim Şurası, 27-29 Eylül 1993, (1993) **Milli Eğitim Şurası Raporlar, Görüşmeler, Kararlar**, İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

Milli Eğitim Bakanlığı, (2001), **2002 Yılı Başında Eğitim**, Ankara : Aralık 2001,4. Akşam Sanat Okulu Matbaası.

Oktay, A., Oğuz, O., Ayhan, H., (2001), **21. YY. Eğitim ve Türk Eğitim Sistemi** İstanbul: Sedar Yayınları.

Özdemir, S., “Her Organizasyon Hizmet İçi eğitim Yapmak Zorundadır” , **Milli Eğitim Dergisi**, S. 133, (Ocak, Şubat, Mart 1997) s. 17-19.

Öztekin, A., (2002), **Yönetim Bilimi**, Ankara: Siyasal Kitapevi.

Püsküllüoğlu, A., (2000) **Arkadaş Türkçe Sözlük**, Ankara: Arkadaş Yayınevi.

Resmi Gazete, 08.04.1995 tarih ve 22252 sayı, **Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği**, Ankara.

Resmi Gazete, 11. 06. 2003 tarih ve 25135 sayı, **MEB Yönetici Atama, Görevde Yükselme Yönetmeliği**, Ankara.

Resmi Gazete, 18.01.1995 tarih ve 22175 sayı, **Milli Eğitim Bakanlığı Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği**, Ankara.

Resmi Gazete, 30. 04. 1999 tarih 23681 sayı, **MEB Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği**, Ankara.

Şahin, A. E., (2000), "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri", **Eğitim Yönetimi Dergisi**, S. 22 (Bahar 2000), s. 243-260.

Taymaz, H., (1997), **Hizmet İçi Eğitim Kavramlar İlkeler Yöntemler** Ankara: TAKAV Tapu ve Kadastro Vakfı Matbaası.

Tokulcu, E., (2001), "**Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Politika ve Uygulamaları**" Öğretmen Hüseyin Hüsnü TEKİŞİK Eğitim Araştırma ve Geliştirme Vakfı/, 2000 yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu, (11-13 Ocak 2001- Ankara), Ankara 2001, s.167.

Yalın, H. İ., (1997), "Hizmet İçi Eğitim Var Olan ya da İleride Çözülmesi Gerekecek Bir Problemi Çözmek İçin Yapılır", **Milli Eğitim Dergisi**, S. 133, (Ocak, Şubat, Mart 1997) s. 29-30.

Yıldırım, A., (2003), "MEB Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı'nca Düzenlenen Eğitim Yönetimi Kurslarının değerlendirilmesi" 21. **Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildirileri /** , (16-17 Mayıs 2002- Ankara), Ankara 2003, s. 331.

Yıldız, A., (2001), "İl ve İlçe Milli Eğitim Örgütlerinin Yapıları İşlevleri İşleyişi ve Sorunları" , Öğretmen Hüseyin Hüsnü TEKİŞİK Eğitim Araştırma ve Geliştirme Vakfı/, **2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu**, (11-13 Ocak 2001- Ankara), Ankara 2001, s.327.

EK 1: MİLLİ EĞİTİM ŞUBE MÜDÜRLERİNİN YETİŞTİRİLMESİ

Şube Müdürü,

Bu çalışmada, şube müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik yapılan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin indirilmesi amaçlanmıştır. Şube müdürlerinin yetiştikleri eğitime göre yetkilerini kullanmada yaşadıkları sorunlar da değerlendirilecektir. Bilindiği üzere araştırmalar kurumların gelişmelerine katkıktadırlar. Ankete vereceğiniz cevaplar Milli Eğitim Şube Müdürü yetiştirme politikasına ışıkktır. Göstereceğiniz samimi ilgiye teşekkür ederiz.

Mustafa AKDAŞ

mustafaakdas@mynet.com

Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Bilimler Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I : KİŞİSEL BİLGİLER

İyeticiniz : E () K ()

Adınız :

Evrim durumunuz:

Çalıştığınız Göreviniz :

Çalışma nette kaçınıcı yılınız:

ÜM II: HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMININ DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLER.

Ölçme: Aşağıdaki görüşlere ne derecede katıldığınızı seçeneklerden size en uygun olanı işaretleyerek belirtiniz

1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum

	5	4	3	2	1
net İçi Eğitim Programı amaçlarına uygun olarak verilmiştir.					
net İçi Eğitim Programı içeriği açısından yeterli değildir.					
net İçi Eğitim Programının işlenmesi sırasında gerekli araç gereç yeterli oranda kullanılmıştır.					
net İçi Eğitim Programının uygulanması sürecinde kursiyerler gerekli materyallere kolayca ulaşabilmışlerdir.					
net İçi Eğitim Programında konular işlenirken, yetişkin psikolojisine uygun aktif katılımı sağlayacak lde işlenmiştir.					
net İçi Eğitim Programında verilen bilgiler iş başında kullanılacak geçerli bilgiler değildir.					
net İçi Eğitim Programı katılımcıların sorun çözme becerisini geliştirmiştir.					
net İçi Eğitim Programının işlenişi sırasında öğretim elemanları gerekli motivasyonu sağlamıştır.					
net İçi Eğitim Programında yer alan konuların işlenmesi için ayrılan süre yeterlidir.					
net İçi Eğitim Kursunda öğretim elemanları süreyi verimli olarak kullanmışlardır.					
net İçi Eğitim Programının yürütülmesinde görüş ve önerilerimize başvurulmamıştır.					
net İçi Eğitim Programında görevli öğretim elemanları konularına yeterince hakimdiler.					
net İçi Eğitim Programında öğretim elemanları sınıftakilerle iyi bir iletişim kurmuşlardır.					
net İçi Eğitim Programının yürütüldüğü mekan fiziki bakımdan eğitim ve öğretime uygundur.					
net İçi Eğitim Kursunda uygulamaya dönük bir eğitim verilmemiştir.					
net İçi Eğitim Kursunda yaşanmış örnek olaylara yeterince yer verilmemiştir.					

ÜM III: YETKİ VE SORUMLULUKLARIN KULLANILMASINDA KARŞILANAN GÜÇLÜKLER**İzleme: Aşağıdaki görüşlere ne derecede katıldığınızı seçeneklerden size en uygun olanı işaretleyerek belirtiniz**

- 1) Kesinlikle Katılmıyorum
- 2) Katılmıyorum
- 3) Kararsızım
- 4) Katılıyorum
- 5) Kesinlikle Katılıyorum

	5	4	3	2	1
İşimde karar verirken yetkimi yeterince kullanmaktayım.					
Yeterince etkili bir Şube Müdürü olabilmek için mevcut yetkilerin yeterli olmadığını düşünüyorum.					
Yüksek yetkim tarafından verilen görevler, sorumluluk alanına giren görevlerdir.					
İlçe Müdürleri ile iletişimde sorun yaşamaktayım.					
Yüksek yetkim ile iletişimde sorun yaşamaktayım.					
Yüksek yetkimle iletişim sürecinde problem yaşamaktayım.					
Yüksek yetkimde etkili bir yönetim görevi için gerekli sosyal ortam mevcuttur.					
Yüksek yetkimde katı bir ast üst ilişkisi bulunmaktadır.					
Yüksek yetkimde şube müdürü olarak, ilçe milli eğitim müdürlüğünde çalışanlara verdiğim görevlerle ilgili çatışma yaşamaktayım.					
Yüksek yetkimde şube müdürü olarak okul müdürlerine verdiğim görevlerle ilgili çatışma yaşamaktayım.					
Yüksek yetkimde şube müdürlerimin sınırları açık ve net olarak belli değildir.					
Yüksek yetkimde şube müdürü verirken ilgili yönetmeliğe bağlı kalırım.					
Yüksek yetkimde şube müdürü her zaman bana kolayca ulaşabilirler.					
Yüksek yetkimde şube müdürü vermediğim sorunları üstlerime bekletmeden iletirim.					
Yüksek yetkimde şube müdürü vermediğim sorunları üstlerime rehberlik de yaparım.					
Milli Eğitim Şube Müdürünün hiyerarşik yapıdaki statüsü açık değildir.					
Milli Eğitim Şube Müdürlerinin yetki ve sorumlulukları dengeli değildir.					
Milli Eğitim Şube Müdürü etkili bir eğitimsel liderlik davranışı gösterebilecek statüye sahiptir.					
Yüksek yetkimde şube müdürü mevzuat bilgisine sahip olmak, İlçe Milli Eğitim Şube Müdürlüğü için yeterlidir.					
Milli Eğitim Şube Müdürleri görevlerini yerine getirirken çevrenin güç yapısı ve baskı gruplarının etkisinde kalmaktadır.					
Milli Eğitim Şube Müdürleri eğitimle ilgili kararlara yeterince katılmaktadır.					
Milli Eğitim Şube Müdürleri zamanlarının çoğunu gündelik rutin işlere ayırmaktadırlar.					
Milli Eğitim Şube Müdürleri eğitim öğretim etkinliklerine yeterince zaman ayıramamaktadırlar.					
Milli Eğitim Şube Müdürleri ilçe eğitim politikasına yenilik getirebilecek bir yetkiye sahip değildir.					
Milli Eğitim Şube Müdürlerinin okul yöneticileri ve öğretmenlerin mesleki gelişimini etkileyebilecek güçleri vardır.					

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı

SAYI : B.08.0.EGD.0.33.05.00-311-85 / 1780
KONU : Araştırma Önerisi.

28/05/2003

Sayın Mustafa AKDAŞ
Pazar İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü
Şube Müdürü
Pazar/TOKAT

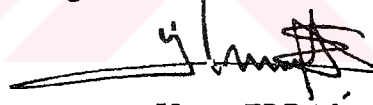
LGİ: 20 Ocak 2003 tarih ve 118 sayılı dilekçeniz

İlgi dilekçeniz eki, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Prof. Dr. Vehbi ÇELİK danışmanlığında yürüttüğünüz "Millî Eğitim Şube Müdürlerinin Yetiştirilmesi" konulu araştırma önerisi Dairemizce incelenmiş ve desteklenmesi uygun bulunmuştur.

Ek-1'de gönderilen protokolün imzalanarak Dairemize gönderilmesi hâlinde, araştırma resmen başlatılmış olacaktır.

Ayrıca, destek verilen araştırmalarla ilgili olarak araştırmacılar tarafından, protokol gereği hazırlanmış olan ve Ek-2'de gönderilen "Destek Araştırmaları Gelişim Raporu" formunun her altı ayda bir doldurularak, Dairemize gönderilmesi gerekmektedir.

Gereğini rica ederim.


Yavuz ERBAŞ
Bakan a.
Daire Başkanı V.

EKLER :

- EK 1:** Protokol (1adet-1sayfa)
EK 2: Destek araştırmaları gelişim Raporu örneği (1adet-1sayfa)

EĞİTİM ARAŞTIRMALARI DESTEK PROTOKOLÜ

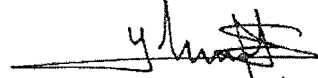
Bu protokol, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı (EARGED)'nda gerçekleştirilecek araştırmalar için kabul edilen destek programı çerçevesinde, yüksek lisans, doktora öğrencileri ve diğer üniversite öğretim elemanlarına, EARGED'ce belirlenen eğitim konuları üzerinde yapacakları araştırmalara destek sağlamak ve bu konuda EARGED'in ve araştırmacıların yükümlülüklerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.


Bu protokol çerçevesinde araştırmacı:


1. Araştırması ile ilgili gelişmeleri, EARGED tarafından düzenlenmiş "Destek Araştırmaları Gelişim Raporu"na uygun olarak altı ayda bir EARGED Başkanlığı'na bildirecektir.
2. Araştırmasını EARGED tarafından kabul edilen ve araştırma önerisinde belirtilen süre içerisinde teslim edecektir. Herhangi bir süre uzatma söz konusu olduğunda, gerekçesiyle birlikte EARGED'e bildirecektir.
3. Araştırmanın tamamlanan son halini bozulmayacak şekilde Microsoft -Word programlarında yazarak CD ortamında teslim edecektir. Yabancı dilde tez hazırlayanlar araştırmanın kuramsal çerçevesi, yöntemi, bulguları ve önerilerini kapsayan geniş bir raporu Türkçe olarak teslim edecektir.
4. Tamamladığı araştırmayı, EARGED bir panel veya seminer düzenlediği takdirde Bakanlığın ilgili birimlerine sunacaktır.
5. Tamamladığı araştırmanın rapor kapağına "Bu Araştırma Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın Desteği ile Yapılmıştır" ibaresi konulacaktır. Araştırmanın verileri kullanılarak yapılacak çalışmalarda EARGED kaynak olarak belirtilecektir.
6. Araştırmasını kitap olarak yayımlandığı takdirde basılan kitapların beş (5) adedi EARGED'e verilecektir.
7. Araştırmasını birden fazla araştırmacı ile tamamlaması halinde araştırmacıların hepsi EARGED'e karşı eşit derecede sorumludur.
8. Öğrenci ise yukarıda belirtilen yükümlülükleri yerine getirmesine ilişkin sorumluluk danışmanına aittir.

EARGED tarafından araştırmasına destek sağlanması için protokol imzalanan araştırmacı veya araştırma grubuna aşağıdaki destekler sağlanacaktır:

1. Araştırmacılar tarafından hazırlanan veri toplama araçlarının çoğaltılması,
2. Veri toplama araçlarının postalama işlemleri için gerekli olan kağıt, zarf ve pul masraflarının karşılanması,
3. Veri toplama araçlarının resmi bir yazı ile uygulama alanına gönderilmesi ve geri dönüşlerinin sağlanması,
4. Veri toplama araçlarının geri dönüşünün tamamlandığının araştırmacıya bildirilmesi,
5. Araştırmacının uygulama için alana gidişinde ilgili birimlerle iletişim kurmasına yardımcı olunması,
6. Araştırmacının araştırmasını tek başına bitirmesi durumunda -6 adet-, grup çalışması ile bitirilmesi durumunda -10 adet- çoğaltılarak araştırmacılara teslim edilir.(Teslim yeri Ankara'dır. Araştırmacının talep etmesi durumunda ödemesi olarak kargo ile adresine gönderilir.)
7. Araştırmanın Bakanlık ilgili birimlerine dağıtılması
8. Tamamlanan araştırmanın Bakanlığa dağıtılan nüshalarına EARGED Başkanlığı tarafından hazırlanan EARGED logolu kapak ve bir Sunuş sayfası eklenecektir.
9. Araştırmacının yükümlülüğünü yerine getirmemesi veya aksatması halinde EARGED ilgililerden açıklama isteyebilir ayrıca protokolü iptal edebilir.
10. Destek Araştırmaları Programının kapsamı EARGED'in imkânlarıyla sınırlıdır.


Yavuz ERBAŞ
Daire Başkan V

Araştırmanın Adı : Millî Eğitim Şube Müdürlerinin Yetiştirilmesi
Protokol No : 2003/15
Protokol Tarihi : 28/05/2003

Mustafa AKDAŞ
Araştırmacı


Prof. Dr. Vehbi ÇELİK
Danışman

ADRES: MEB EARGED BAŞKANLIĞI, GMK Bulvarı, No:109 06570 Maltepe/ANKARA
Tel: 0 312 231 60 28-231 67 14 -230 36 44 - 230 39 26 Dahili Tel:140. 138. 213 Faks: 0 312-231 62 05
E-Posta : earged @ meb.gov.tr

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
EĞİTİMİ ARAŞTIRMA ve GELİŞTİRME DAİRESİ BAŞKANLIĞI

EĞİTİM ARAŞTIRMALARI DESTEK PROGRAMI İÇİN
EARGED-ÜNİVERSİTE İŞ BİRLİĞİ ESASLARI

Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı (EARGED) Üniversitelerle iş birliği ile yapılacak araştırmalar için kabul edilen destek programı çerçevesinde, yüksek lisans ve doktora öğrencileri ile diğer üniversite öğretim elemanlarının, EARGED’ce belirlenen eğitim konuları üzerinde yapacakları araştırmalara ilişkin esaslar şunlardır.

1. Araştırmacı EARGED’in belirlediği araştırma konularından birisini seçtikten sonra EARGED Başkanlığı’na araştırmacının amacı ve önemi, problem ve/alt problemler, sayıtlar, sınırlılıklar, tanımlar, araştırmanın yöntemi, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin analizi ve çalışma takvimi başlıklarını içeren bir “Araştırma Önerisi” ile başvurur.
2. Araştırma önerileri ve veri toplama araçları (Anketlerin içeriği) Türk Millî Eğitimi’nin genel amaçlarına uygun olmalıdır.
3. Araştırmacının araştırma önerisinin kabulü ve kendisiyle protokol yapılması durumunda araştırma önerisi ve veri toplama aracı ile birlikte Microsoft Word programında yazılı olarak hazırlanan disketi ile teslim edilecektir.
4. Araştırmacı başka bir kurumdan da aynı ve nakdi destek alıyorsa bunu da belirtmesi durumundadır.
5. Araştırmacı kurumumuzla resmi yazışma faks yollarıyla iletişim kurabilir ve başvurular şahsen ya da posta yoluyla yapılabilir.
6. Destek Araştırmaları Programına her zaman başvuru yapılabilir.
7. Her araştırmacı bir takvim yılında kişisel olarak tek araştırma için başvurabilir. Aynı araştırmacı bir çalışma grubu ile ikinci kez başvurabilir.
8. Araştırmaların uygulamaları eğitim-öğretim takvimi ile sınırlı olduğu için tatil dönemlerinin uygulama plânlarında dikkate alınması gerekir.
9. EARGED tarafından Araştırma Önerisinde yapılması istenen değişikliklerin bir ay içerisinde yapılmaması durumunda ilgili araştırma konusunu talep eden başka bir araştırmacıya verilebilir.
10. EARGED’in araştırmacılara desteği protokolde belirtilen esaslarla sınırlıdır. Protokol dışındaki nakdi destek, araç-gereç temini, veri giriş, verilerin analizi vb. gibi konulardaki taleplere cevap verilemez.
11. Araştırmalarla ilgili ön test çalışmaları araştırmacının kendi sorumluluğundadır.
12. EARGED’ de Türkiye genelinde yapılan eğitim araştırmalarına destek verildiğinden il düzeyinde çalışmalar için İl Millî Eğitim Müdürlüklerine müracaat edilebilir.
13. Destek araştırmaları ile ilgili işlemler EARGED Araştırma Şubesi Müdürlüğü’nce yapılır.
14. Dairemizce desteklenmeye uygun görülmeyen araştırma önerileri araştırmacıya teslim edilmez.

T.C.
AMASYA VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

30 HAZİRAN 2003

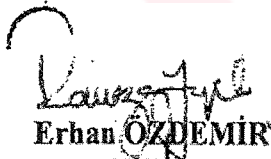
SAYI : B.08.4.MEM.4.05.00.07.01.000.1/1/13504
KONU: Milli Eğitim Şube Müdürlerinin yetiştirilmesi
Konulu anket.

T.C.
MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI
Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı
ANKARA

İLGİ:05.06.2003 tarih ve 1857 sayılı emir.

“Milli Eğitim Şube Müdürlerinin Yetiştirilmesi “ konulu ilgi emirleriniz ekinde gelen anket aşağıda isimleri yazılı İlçe Milli Eğitim Şube Müdürleri tarafından doldurularak, ilişikte sunulmuştur.

Gereğine, bilgilerinize arz ederim.


Erhan ÖZDEMİR
Vali Yardımcısı

EKLERİ:

EK-1 Anket formu (3 adet, 4 sayfa)

Şube Müdürün Adı ve Soyadı : Görev Yeri :

1-Ekrem PAMPAL Amasya Göynücek İlçe Milli Eğitim Müdürü
2-Mustafa BAKIR “ Merzifon İlçe Milli Eğitim Müdürü
3-Aziz DURGUN “ Suluova İlçe Milli Eğitim Müdürü

NOT -Hüseyin ÖZFİŞEK'in anket formu adı geçen Şube Müdürünün Tokat Yeşilyurt İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne atandığından doldurulamamıştır.

ÖZGEÇMİŞ

Mustafa AKDAŞ, 1959 Kastamonu, Tosya doğumludur. İlkokulu Aşağıkayı Köyü'nde okudu. 1977 yılında Tosya Lisesi'nden mezun oldu. 1980 yılına kadar özel sektörde çalıştı. 1980- 1982 yılları arasında askerlik görevini yaptı. 1982-1984 yıllarında, serbest olarak ve özel sektörde çalıştı. 1984-1986 yıllarında Bolu Eğitim Yüksek Okulunda okudu. 1986 yılında buradan mezun oldu. 1996 yılında Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümü'nde lisans tamamladı. 2001 yılında Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisansa başladı.

1-26 Şubat 1999'da Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesinde, Okul Yöneticileri için düzenlenen, "Eğitim Yönetimi" seminerine katıldı. 29 Ocak-23 Şubat tarihlerinde, Yalova Esenköy Hizmet İçi Eğitim Enstitüsü'nde, Şube müdürleri için düzenlenen, "Eğitim Yönetimi" seminerine katıldı. Bunların dışında, Milli Eğitim Bakanlığının düzenlemiş olduğu çeşitli seminer ve kurslara katıldı.

Aralık 1986'da Elazığ ili, Karakoçan ilçesi, Bulgurcuk Köyü İlkokulu'nda öğretmen olarak göreve başladı. 1989 yılına kadar buradaki görevine devam etti. 1989 yılı mayıs ayından, 1999 eylül ayına kadar Elazığ Merkez Tadım Köyü İlköğretim Okulu öğretmeni olarak görev yaptı.

Eylül 1999'da; Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarının ve Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik gereği, Elazığ, Merkez Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği İlköğretim Okulu Müdürlüğüne atandı. Nisan 2002'ye kadar bu görevde bulundu. Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'ne göre, Şube Müdürlüğü'ne atandı. 15 Nisan 2002'de, Tokat, Pazar İlçe Milli Eğitim Şube Müdürlüğü'nde, şube müdürü olarak göreve başladı. Halen görevini sürdürmektedir. Evli, 3 çocuk babasıdır.