

19202

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

OKUL YÖNETİCİLERİNİN EĞİTİM YÖNETİCİSİ YETİŞTİRME
POLİTİKASINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

(DOKTORA TEZİ)

Y. E.
Yükseköğretim Kurulu
Dokümantasyon Merkezi

Vehbi ÇELİK

Elazığ-1990



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri
Ana Bilim Dalında (Eğitim Yönetimi) DOKTORA TEZİ
olarak kabul edilmiştir.

(Adı Soyadı)

(İmza)

Başkan ..Prof. Dr. Kemal Güslüoğlu.....

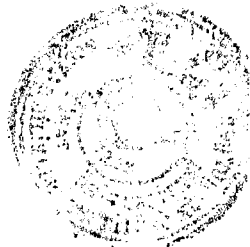
Üye ..Prof. Dr. Mustafa Aydın.....

Üye ..Doç. Dr. Sadıye G. Kılınç.....

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine
ait olduğunu onaylarım.16.../...VII.../1990

Enstitü Müdürü v.

Prof. Dr. Zeki Erdemir



ÖNSÖZ

Türk Eğitim Sistemi'nin önemli sorunlarından biri de eğitim yöneticisinin yetiştirilmesidir. Kamu kesiminin diğer alanlarında olduğu gibi eğitim alanında da yönetici yetiştirme sorunu yeterince önemsenmemiştir. İyi bir öğretmen olmak, okul yöneticisi olmak için yeterli görülümüştür.

Eğitim yönetiminin gelişmesiyle birlikte, eğitim yöneticiliği de bir meslek olarak gelişmeye başlamıştır. Eğitim yönetiminin ülkemiz Üniversitelerine girdiği son 25 yıldan bu yana, birçok bilimsel araştırma yapılmasına rağmen, gerek hizmet öncesi eğitim yoluyla gerekse hizmet içi eğitim yoluyla eğitim yöneticisi yetiştirme çabaları beklenen sonucu vermemiştir.

Bu araştırmada yönetici rolünü oynayan okul yöneticilerinin, eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına ilişkin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Böylece geleceğin eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına katkı getirilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın her aşamasında içten ve yakın desteğini gördüğüm tez danışmanın Prof. Dr. Kemal Güçlüol'e ve yakın ilgisini esirgemeyen Prof. Dr. Mustafa Aydın'a sonsuz teşekkür ederim. Ayrıca araştırmayı titizlikle inceleyerek değerli katkılarda bulunan Doç. Dr. Şadiye G. KÜlahçı'ya teşekkürü bir borç bilirim. Araştırmanın yönlendirilmesinde katkısı olan ve sürekli moral destek veren Yrd. Doç. Dr. Ali Güler'e, Yrd. Doç. Dr. Abdullah Dikici'ye de teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ONAY	111
ÖNSÖZ	1V
İÇİNDEKİLER	V
TABLolar	1X
ŞEKİLLER	XI11

BÖLÜM 1

GİRİŞ	1
Problem Durumu	1
Problem	15
Alt Problemler	15
Önem	15
Sayıltılar	16
Sınırlılıklar	16
Tanımlar	17
İlgili Araştırmalar	17
Türkiye'de Yapılan Araştırmalar	17
Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	25
Sonuç	27

BÖLÜM 11

İLGİLİ LİTERATÜRÜN İNCELENMESİ	28
Yurt Dışında Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi..	28
İngiltere	29
Fransa	30
Federal, Almanya	31

Kanada	32
Amerika Birleşik Devletleri	34
Millî Eğitim Şûralarında Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikası	36
Kalkınma Planlarında Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikası	45
Eğitim Yöneticisinin Hizmet Öncesi Eğitimle Yetiştirilmesi	47
Eğitim Yöneticisinin Hizmet İçinde Yetiştirilmesi ...	58
Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesinde Yeni Eğilimler	77
Eğitim Yöneticisinin Bilgi Toplumuna Göre Yetiştirilmesi	77
Eğitim Yöneticisinin Yenilik Ajanı Rolüne Göre Yetiştirilmesi	83
Eğitim Yöneticisinin Yaşam Boyu Eğitim Yaklaşımına Göre Yetiştirilmesi	90

BÖLÜM 111

YÖNTEM	104
Evren	104
Örnekleme	104
Bilgi Toplama Aracı	106
Anketin Uygulanması	108
Verilerin Analizi	108

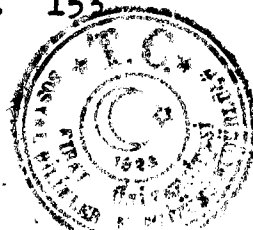


BÖLÜM IV

BULGULAR	110
Deneklere İlişkin Bulgular	110
Deneklerin Cinsiyeti	110
Deneklerin Yaşı	110
Deneklerin Kıdemi	111
Deneklerin Mezun Oldukları Okul Durumu	112
Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Bulgular	113
Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilme Biçimine İlişkin Bulgular	113
Eğitim Yöneticisinin Atanması İstihdamı ve Yükseltilmesine İlişkin Bulgular	122
Eğitim Yöneticisinin İş Doyumuna İlişkin Bulgular	130
Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Programının İçeriğine İlişkin Bulgular	133
Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Genel Bulgular	144

BÖLÜM V

YORUM	148
Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilme Biçimine İlişkin Bulguların Yorumu	148
Eğitim Yöneticisinin Atanması İstihdamı ve Yükseltilmesine İlişkin Bulguların Yorumu	153



Eğitim Yöneticisinin İş Doyumuna İlişkin Bulguların Yorumu	159
Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Programının İçeriğine İlişkin Bulguların Yorumu	161

BÖLÜM VI

ÖZET SONUÇ VE ÖNERİLER	166
Özet	166
Sonuç	170
Öneriler	172
KAYNAKÇA	175
EKLER	183

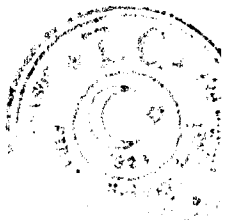


TABLOLAR

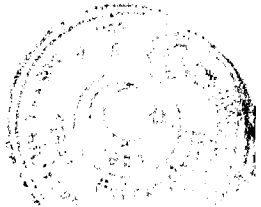
Sayfa

TABLO

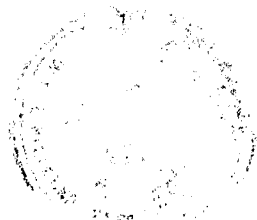
1. Onbirinci Millî Eğitim Şurasında Yetiştirilmesi	
Planlanan Eğitim Yöneticisi Sayısı	40
2. 1987-1988 Öğretim Yılında Okullara Göre Eğitim	
Yöneticisi Sayısı	59
3. Eğitim Yönetimiyle İlgili Hizmet İçi Eğitim	
Etkinliklerinin Yıllara Göre Dağılımı	62
4. 1989 Yılı Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerine	
Katılanların Yönetim Pozisyonlarına Göre Dağılımı..	64
5. Örgün Eğitim Yöneticilerinin 1989 Yılı Hizmet İçi	
Eğitim Etkinliklerine Katılma Oranı	65
6. MEB Personelinden TODAİE Programına Katılanların	
Yıllara Göre Dağılımı	67
7. Deneklerin Yönetim Görevlerine Göre Dağılımı	105
8. Deneklerin Yöneticilikle İlgili Hizmet Öncesi	
Eğitim Durumu	105
9. Deneklerin Hizmet İçi Eğitim Durumu	106
10. Deneklerin Cinsiyete Göre Dağılımı	110
11. Deneklerin Yaşlarına Göre Dağılımı	111
12. Deneklerin Kıdemlerine Göre Dağılımı	112
13. Deneklerin Mezun Oldukları Okullara Göre	
Dağılımı	112
14. Ders ve Kurs Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisi-	
sinin Yetiştirilme Biçimine İlişkin Ortalama	
Puanları	115



15. Görev Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilme Biçimine İlişkin Ortalama Puanları 118
16. Ders Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilme Biçimine İlişkin Ortalamaları Arası t Testi Sonuçları 120
17. Görev Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilme Biçimine İlişkin Ortalamaları Arası Varyans Analizi Sonuçları 121
18. Kurs Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilme Biçimine İlişkin Ortalamaları Arası Varyans Analizi Sonuçları 121
19. Ders ve Kurs Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisinin Atanması İstihdamı ve Yükseltilmesine İlişkin Ortalama Puanları 124
20. Görev Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisinin Atanması İstihdamı ve Yükseltilmesine İlişkin Ortalama Puanları 127
21. Ders Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisinin Atanması İstihdamı ve Yükseltilmesine İlişkin Ortalamaları Arası t Testi Sonuçları 129
22. Görev Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisinin Atanması İstihdamı ve Yükseltilmesine İlişkin Ortalamaları Arası Varyans Analizi Sonuçları 129
23. Kurs Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisinin Atanması İstihdamı ve Yükseltilmesine İlişkin Ortalamaları Arası Varyans Analizi Sonuçları 130



24. Görev Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisinin İş
Doyumuna İlişkin Ortalama Puanları 131
25. Görev Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisinin İş
Doyumuna İlişkin Ortalamaları Arası Varyans
Analizi Sonuçları 132
26. İlkokul Müdürlerinin Eğitim Yöneticisi Yetiştirme
Programının Konularına Verdikleri Önemin Öncelik
Sıralaması 134
27. İlkokul Müdür Yardımcılarının Eğitim Yöneticisi
Yetiştirme Programının Konularına Verdikleri
Önemin Öncelik Sıralaması 136
28. Ortaöğretim Müdürlerinin Eğitim Yöneticisi
Yetiştirme Programının Konularına Verdikleri
Önemin Öncelik Sıralaması 138
29. Ortaöğretim Müdür Yardımcılarının Eğitim Yöneti-
cisi Yetiştirme Programının Konularına Verdik-
leri Önemin Öncelik Sıralaması 139
30. Ders Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisi Yetiş-
tirme Programının İçeriğine İlişkin Ortalama
Puanları ve t Testi Sonuçları 141
31. Görev Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisi Yetiştirme
Programının İçeriğine İlişkin Ortalamaları Arası
Varyans Analizi Sonuçları 142
32. Görev Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisi
Yetiştirme Programının İçeriğine İlişkin t Testi
Sonuçları 143



33. Ders Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Ortalama Puanları ve t Testi Sonuçları 145
34. Kurs Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Ortalama Puanları ve Varyans Analizi Sonuçları 146
35. Görev Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Ortalama Puanları ve Varyans Analizi Sonuçları 146

EKLERDEKİ TABLOLAR

1. Görev Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Biçimine İlişkin Algılamaları Arası Varyans Analizi Sonuçları 184
2. Kurs Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Biçimine İlişkin Algılamaları Arası Varyans Analizi Sonuçları 185
3. Görev Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisinin Atanması İstihdamı ve Yükseltilmesine İlişkin Algılamaları Arası Varyans Analizi Sonuçları 186
4. Kurs Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisinin Atanması İstihdamı ve Yükseltilmesine İlişkin Algılamaları Arası Varyans Analizi Sonuçları 187
5. Görev Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisinin İş Doyumuna İlişkin Algılamaları Arası Varyans Analizi Sonuçları 188
6. Görev Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Programının İçeriğine İlişkin Algılamaları Arası Varyans Analizi Sonuçları



ŞEKİLLER

Şekil	<u>Sayfa</u>
1. Yaşam Boyu Eğitimin Yönetim Alanları	94
2. Geleceğin Eğitim Yöneticisini Yetiştirme Modeli	102



BÖLÜM 1

GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, problem ve alt problemler belirlenmiş, araştırmanın önemi, sınırlılıkları ve sınırlılıkları, araştırmada geçen temel kavramlar açıklanmış ve araştırmayla ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar tanıtılmıştır.

Problem Durumu

Çağımız bir değişme çağıdır. Hızlı bilimsel ve teknolojik gelişmeler değişim sürecini hızlandırmakta, örgütleri yenileşmeye zorlamaktadır. Bu olgu, toplumsal bir kurum olan eğitim yönetimi sistemini ve bu sistemi içinde belirli görevleri yerine getirmek üzere oluşturulmuş bulunan okul örgütlerini de yakından etkilemektedir.

Mevcut bilgi birikiminin her geçen gün çığ gibi büyümesi bilgi sunan okul örgütlerinin geleceğini tehdit etmektedir. Gelişmiş toplumlar için sanayi toplumu yerine bilgi toplumu kavramı kullanılmaktadır. Bilgi toplumunun okulu, hızlı değişime uyum sağlamaya ve şifrelerin çokluğu içinde yönünü kaybeden bireylerin ihtiyaçlarına uygun eğitim vermeye çalışmaktadır. Bilginin egemen olduğu bir toplumda eğitim yöneticisinden beklenen roller daha da karmaşıklaşmakta ve eğitim yöneticisinin çok boyutlu yetişmesini zorunlu kılmaktadır.

Yüksek bilgi teknolojisi bazı meslekleri temelden değiştirmiş, bazılarını ise ortadan kaldırmıştır. Eğitim teknolojik, iş yaşamı ve sosyal sistemde meydana gele



değişmelere karşı kapısını ne derece açabilmıştır? Bugünkü bilgi çağında okulla bilgi toplumu arasındaki tehlikeli uçurumun sorumluları arasında eğitim yöneticileri de vardır¹.

Okulun değişmesinin kaçınılmaz olduğu bilinen bir gerçektir. Bu gerçeği tanımamak veya tanımak istememek aynen devekuşunun başını kuma gömmesine benzer. Okulun değişmeye karşı koyması, kendini avutmaktan başka birşey değildir². Okulun değişime uyum sağlayamaması, verimliliğini büyük ölçüde düşürmektedir. Birkaç yıldan beri bu konuya ilişkin raporlarda verimliliğin dramatik bir düşüş gösterdiği belirlenmiştir. Bu durum insan ve madde kaynaklarının yönetimini yeniden ele almayı gerektirmektedir. Son yıllarda sanayiden ödünç alınan verimlilik, etkililik gibi kavramlar okul yönetimine girmiştir. Fakat kavramlar tek başına yeterli değildir. Ayrıca bu konuda, model ve araç geliştirme kadar, okul örgütlerinde, insan kaynaklarının yönetiminin analizi ve bu kaynakları yönetecek yöneticilerin yetiştirilmesi de önem taşımaktadır³.

Birçok kimseye göre ulusal eğitimimiz hastadır. Herkes, eğitim bilimleri ile ilişkisi olsun olmasın, bu rahatsızlığı giderici önlemler önermektedir. Bazılarına

-
1. Leo Letourneau, L'enseignement de l'an 2000, Education Canada, Printemps, 1988, s. 43.
 2. François Lentz, Le Changements Pédagogique et les Parents, Education Canada, Été, 1986, s. 36.
 3. Jean Archambault, L'évaluation de l'enseignement et de L'apprentissage, Education Canada, Hiver 1988, s. 39.



göre de bugün, eğitim örgütünün nasıl bir örgüt olduğunu düşünme yerine, çoktan soluğu kesilmiş olan ulusal eğitim örgütünün canlandırılması gerekir. Bunun için de yeni bir örgütlenmeye ve yeni eğitim yöneticilerine ihtiyaç vardır⁴.

Birçok ülkede toplumsal, siyasal ve ekonomik sorunların temelinde eğitimin yattığı ve eğitimin itici gücü olduğu kabul edilmektedir. Ayrıca eğitimin temel bir hak olarak benimsenmesi ve toplumun tüm üyelerine yaygınlaştırılması düşüncesi, eğitime ayrılan madde ve insangücü kaynaklarını artırmıştır. Eğitime ayrılan madde ve insangücü kaynaklarının etkili olarak kullanılması ise eğitim yönetimi alanında yetişmiş yeterli bir yönetici kadronun oluşturulmasını zorunlu kılmıştır.

Günümüz karmaşık örgütlerinin yönetiminde olduğu gibi, eğitim yönetiminde de tek başına şansın, iyi niyetin veya sağduyunun beklenen sonucu vermeyeceği doğaldır. Ülkemizde her mesleğin insanı kendi örgütünü yönetmektedir. Sağlık kuruluşlarını doktorlar, ziraat kuruluşlarını ziraat mühendisleri, eğitim kurumlarını öğretmenler yönetmektedir. Ancak yöneticilik mesleğinin kalkınmadaki rolü ve önemine ülkemizde gereken değerin verildiği söylenemez. Örneğin iğne vurmak için yeterlik belgesi istenen ülkemizde o derece önemli ve tüm toplumu ilgi-

4. Jacques Minot, Administration et Pédagogie, La Revue Administrative, Février, 1989, s. 5.



lendiren eğitim yönetimi için yöneticilik yeterlikleri gibi özelliklerin aranmayışı, en büyük çelişkiyi oluşturmaktadır⁵.

Çeşitli araştırmalar göstermiştir ki, iyi bir yönetim veya iyi bir yönetici, bir örgütün başarıya ulaşmasında en önemli unsurdur. Eldeki kaynaklar ve olanaklar aynı olduğu halde iyi bir yönetici elinde başarıya ulaşan örgüt, kötü bir yöneticinin yönetiminde verimsiz bir duruma düşebilmektedir. Aynı para, malzeme ve personele sahip iki örgüt arasındaki başarı farklılığı, yöneticinin niteliğine bağlanmaktadır. Bazı Amerikan yazarları üretim unsurlarını insan, makine, malzeme, para ve yönetim olarak beşe ayırmaktadırlar. Yönetim, bu yazarlara göre bir üretim unsuru olarak görülmektedir⁶.

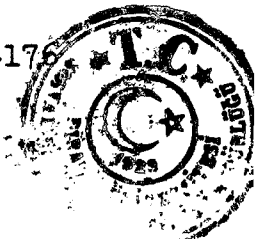
Yönetim bilimindeki gelişmelere paralel olarak eğitim yönetiminde de bazı gelişmeler olmuştur. Eğitim yönetimi alanındaki ilk terimlerin Roma kaynaklı olduğu anlaşılmaktadır. Okul müdürü, teftiş, yetki ve sorumluluk gibi terimler bunlar arasındadır. Romalılar okul yöneticiliğini önemsemiş ve geliştirmişlerdir⁷.

Yakın zamana kadar "yöneticiliğin okulu yoktur" görüşü benimsenmiş olmakla ve bugün bile bazı bilim adamları tarafından desteklenmekle birlikte, artık

5. Ömer Peker, Yöneticilik Eğitimi, 1989, s. 13.

6. Nuri Tortop, Personel Yönetimi, 1982, ss. 175-176.

7. Ziya Bursalıoğlu, Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama, 1978, s. 14.



yöneticilik mesleğinin belirli bir eğitim gerektirmesi kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelmiştir. Eğitim yönetiminde salt amprik bir dönemden yönetim kuramlarına dayalı bilimsel araştırma dönemine geçiş gerçekleşmek üzeredir. Yıllardan beri kuramcı, eğitimde yönetici olarak benimsenmiştir. Eğitim yönetiminde kuram ve uygulamanın birleştirilmesi gereği anlaşıldıkça, eğitim yönetimi bilim dalı gelişmeye başlamıştır⁸.

Eğitim yönetimi alanında ilk doktora dereceleri 1905 yılında ABD'de verilmiş olmasına rağmen, eğitimin bu dalı 20. yüzyılın ikinci yarısı sonlarına doğru ileri ülkelerde tanınmış ve yerleşmiştir. Ülkemizde de bu dalda ilk doktora dereceleri 1970 yıllarında verilmiştir. Okullaşma oranının ve öğrenci sayısının hızla yükselmesi, eğitim felsefesindeki gelişmelere ve kamu kaynaklarında verim etkeninin ağırlık kazanması sadece eğitim yöneticisine duyulan gereksinimi artırmakla kalmamış, onların bu makam ve göreve daha iyi hazırlanmalarını da zorunlu kılmıştır⁹.

Okul ve eğitim yöneticilerinin, yönetimin yalnız alışlagelmiş ve statik boyutunda değil, dinamik boyutunda da bilgili ve becerili olmaları aranmaya başlanmıştır. Amerika Birleşik Devletleri, Kanada, Büyük Britanya, Avustralya gibi ülkelerde eğitim yöneticilerinin yetişti-

8. Kemal Güçlüol, Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar, 1985, ss. 6-10.

9. Ziya Bursalıoğlu, Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, 1987, s. 151.



rilmesi üniversite programlarında yer almış, bu tür yöneticilik için belli diploma ve dereceler istenmeye başlanmıştır. Bu yaklaşımı gerçekleştirememiş ülkelerin eğitim ve okul yönetimi sistemlerinde ise, üstlerine ve kurallara en uyumlu kişilerin yönetim görevine getirilmesi evrensel bir uygulama olagelmıştır¹⁰.

Amerika Birleşik Devletleri eğitim yöneticisi yetiştirme konusunda en gelişmiş olan ülkedir. Bu ülkede eğitim yönetiminde uzman yetiştiren üniversite programlarının sayısı 1940-1970 yılları arasında yirmi kat artarak 1940'ta yediden, 1970'de 145'e ulaşmıştır. Eğitim yönetiminin 1970'den sonra hızla yaygınlaşması sonucu ABD'de eğitim yöneticisi yetiştiren kuruluşların sayısı 1972 yılında 132'si doktora programlarına sahip olmak üzere 362'ye yükselmiştir¹¹.

Son on yılda yönetici yetiştirilmesi alanında UNESCO, Dünya Bankası ve İngiliz Uluslar Topluluğu Sekreterliği gibi kuruluşlar çok sayıda çalışma yapmışlardır. 1984-1989 yıllarını kapsayan UNESCO'nun orta vadedeli planında, eğitim planlaması ve eğitim yönetiminin geliştirilmesi ve eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi plan hedefleri olarak kararlaştırılmıştır. Uluslararası Eğitim Bürosu'nun 37. Uluslararası Eğitim Konferansı'nın gündemini eğitim hakkının yayılması için eğitim sistemlerinin örgütlenmesi ve yönetimi oluşturmuştur. Konfe-

10. Aynı, 1987, s. 152.

11. Yahya Kemal Kaya, Eğitim Yönetimi, 1984, s. 219.



rans yönetici personelin seçimi ve yetiştirilmesini temel bir sorun olarak vurgulamış ve güçlü bir yönetim kadrosunun oluşmasına yardım etmek için, eğitim yöneticisi yetiştirme etkinliklerinin desteklenmesini önermiştir¹².

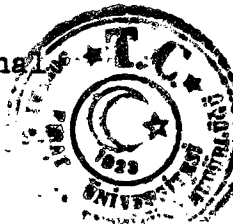
Ekonomik ve sosyal hedeflere ulaşabilmek için, eğitim yönetiminin geliştirilmesi Dünya Bankası tarafından da gittikçe önem verilmeye başlanmıştır. Bankanın 1963-1983 finansal yılları arasında desteklediği eğitim projelerinin üçte ikisi yönetim kapasitesinin geliştirilmesi ile ilgili yardımlardı. Son yıllarda Dünya Bankası fonlarıyla üçüncü dünya ülkelerinde çok sayıda millî eğitim yöneticisi yetiştirme enstitüleri kurulmuştur¹³.

Eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi için sadece hizmet öncesi eğitim yeterli değildir. Eğitim yöneticisi hizmet içinde de sürekli olarak yetiştirilmek zorundadır. Bilgi toplumu olan gelişmiş toplumlar sürekli eğitim yaklaşımını uygulamaktadır. Türkiye'nin Avrupa Topluluğu'na geçiş döneminde eğitim yöneticisini sürekli eğitim yaklaşımına göre yetiştirmesi, Topluluk ülkelerinin eğitim sistemlerine uyum sağlaması açısından büyük önem taşımaktadır.

Okul yöneticisi sürekli eğitimin etkililiğinde önemli rol oynar. Eğitimsel eylemlerde etkili liderlik

12. Susie Rodwell ve Paul Hurst, Training Educational Administrators, 1986, ss. 1-2.

13. Aynı, 1986, s. 2.

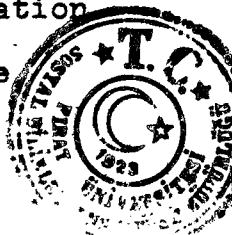


ve okul örgütlerinde personel yönetimi, verimliliğin temelidir. Genellikle düzenlenen eğitim kursları doğrudan doğruya öğretmenleri ilgilendirmekte ve yöneticileri kapsamamaktadır. Bu durum eğitim ve yönetim arasında keskin uçurumlara ve okul yöneticisinin riske girmesine yol açmaktadır. Eğitim yöneticisini yetiştirme ve personel geliştirme sürekli eğitimin etkiliği açısından zorunludur. Bristol uygulamaları, MAFPEN'in farklı etkinlikleri, Dublin'de düzenlenen okul yönetiminde ekip eğitimi, İtalya'da düzenlenen okul yöneticisinin yetiştirilmesinde kullanılan etkili yöntemler vs. gösteriyor ki, okul yöneticilerinin yetiştirilmesi öğretmenlerin sürekli eğitiminde başarı sağlayabilmek için temel bir faktördür¹⁴.

Yönetim bilimindeki son gelişmeler, liderlik araştırmaları, yönetici yetistirmede yeni yaklaşımlar, geleneksel eğitim yöneticisi yetiştirme yaklaşımını derinden sarsmış, eğitim yöneticisi yetiştirme ihtiyacını artırmıştır. Eğitim sistemlerinin büyüme ve çeşitlenmesinin ortaya çıkardığı karmaşıklık, merkezden ve yerinden yönetime doğru eğilimler, eğitime çeşitli grupların katılımının artması gibi gelişmeler de yönetici rollerinden beklentileri etkilemiştir¹⁵. Ayrıca eğitim örgütleri, örgütlenmiş anarşiler olarak adlandırılmak-

14. Pieltre François, La Formation Continue des Enseignants Dans la Comunaute Européenne, Education Permanante, 1988, s. 255.

15. Nezahat Seçkin, Yönetici ve Müfettiş Yetiştirme Gereği ve Sorunları, Eğitim ve Bilim, sayı 61, 1986, s. 34.



tadır¹⁶. Eğitim örgütleri aynı zamanda değişik değerlerin çatıştığı örgütlerdir. Örgütlenmiş anarşiler olan eğitim örgütlerinin yöneticisine düşen görev, çok farklı gruplar ve değerler arasında denge sağlamak ve çevrenin güç yapısını okulun örgütsel etkililiği doğrultusunda kullanmaktır.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Japonya'nın verimliliğinin ABD'ye kıyasla yüzde dörtyüz oranında artması Japonların yönetim tarzına bağlanmıştır. Japonların yönetim alanındaki üstünlüğü, birçok bilim adamlarını Japon yönetim sistemini incelemeye yöneltmiştir. Bu ülkenin sihirli yönetim tarzı 1981 yılında William Ouchi tarafından geliştirilmiştir. Z teorisi yalnız üniversitelere ders kitabı olarak girmekle kalmayıp, iş çevrelerinde de geniş yankılar uyandırmıştır¹⁷. Bu teori en yalın anlatımıyla verimlilik artışında kilit etkenin, personelin yönetime katılması olduğunu savunmaktadır. Bu kadar geniş yankılar uyandıran Z teorisi eğitim yönetimi literatürüne girmiş ve eğitim yöneticisi yetiştirme programlarında bir kaynak kitap olarak kullanılmıştır¹⁸.

Dünyadaki bütün ülkeler eğitim yöneticisi yetiştirme sorununu, farklı önem derecelerinde ele almaktadır. Birçok üçüncü dünya ülkesinde ulusal eğitim yöne-

16. Mustafa Aydın, Eğitim Yönetimi, 1988, s. 125.

17. William Ouchi, Teori Z, Çeviren: Yakut Güneri, 1989 ss. 8-204.

18. Edward L. Dejnazka, Educational Administration Glossary, 1983, s. 166.

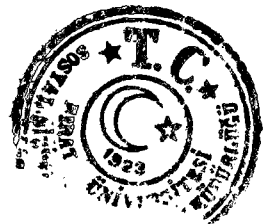


ticisi yetiştirme enstitülerinin kurulması, eğitim yöneticisi yetiştirme sorununa geri kalmış olan üçüncü dünya ülkelerinin bile duyarsız kalmadığını göstermektedir. Türkiye'de de eğitim yöneticisi yetiştirme sorunu tarihsel süreç içinde belirli bir görünüm kazanmıştır.

Türk eğitim tarihinde eğitim yöneticiliğinin pek eski olmadığı görülmektedir. Bürokratların eğitimine önem veren 11. Mahmut zamanında açılan Mekteb-i Maarif-i Adliye'nin başına İmamzade Esat Efendi getirilmiş ve kendisine "nazır" unvanı verilmiştir. Bu terimin okul müdürü karşılığında kullanıldığı hazırlanan layihadan anlaşılmaktadır. 1848 yılında açılan ilk öğretmen okulumuz Darülmuallimin-i Rüşdi'nin başına müdür unvanı ile Cevdet Efendi getirilmiştir. Böylece eğitim düzenimizde okul yöneticiliğine ver verilmiştir¹⁹.

Ülkemizde eğitim yönetimine ilişkin ilk dersin 1952 yılında öğretmen okulu programlarına "teşkilat ve idare" dersi olarak konduğu bilinmektedir. Daha sonra 1965 yılında eğitim enstitülerinin eğitim bilimleri bölümlerine eğitim yöneticiliği dersinin konduğu görülmektedir. 1965 yılında Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi'ne bağlı Eğitim Yönetimi Teftişi Ekonomisi ve Planlaması Bölümü açılmış, bunu sırasıyla Hacettepe Üniversitesi, Gazi Üniversitesi ve İnönü Üniversitesi Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Anabilim Dalları

19. Bursalıoğlu, Ön. ver., 1978, s. 14.



izlemiştir.

Lisans üstü düzeyde eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi konusunda milli eğitim şûralarında ve kalkınma planlarında önemli kararlar alınmıştır, 1962 yılında toplanan 7. Milli Eğitim Şûrası eğitim yöneticisi yetiştirme sorunu üzerinde durmuş, daha sonra toplanan 10. ve 11. Milli Eğitim Şûrası eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi konusunda ayrıntılı kararlar almıştır. 11. Milli Eğitim Şûrası'nda eğitim yöneticisinin görevleri, öğrencilik koşulları, yetiştirilecek kaynaklar, ve istihdam koşulları açıkça ortaya konmuştur. 11. Şûra'da 200'ü okul öncesi eğitim, 5000'i temel eğitim, 2500'ü ortaöğretim, 710'u il ve ilçe örgütü, 100'ü bakanlık merkez örgütü olmak üzere toplam 8510 eğitim yöneticisine ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir²⁰.

Eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi konusu ilk defa ciddi olarak 5. Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda ele alınmıştır. 5. Plan'ın 1987 yılı programında sorun şöyle ifade edilmektedir²¹:

Eğitim idareciliğinin bir ihtisas mesleği olması sebebiyle her kademedeki eğitim ve okul idarecilerinin seçiminde belli kıstaslar gözetilerek idarecilerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi için, eğitim ve kalkınma planı ilkelerini de kapsayan hizmet içi eğitim programları hazırlanarak uygulamaya konacaktır. Bu konuda eğitim fakülteleri ve Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü ile işbirliği yapılacaktır.

20. MEB, Milli Eğitim, sayı 58, 1982, s. 72.

21. DPT, Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 1987 Yılı Programı, 1987, s.338.

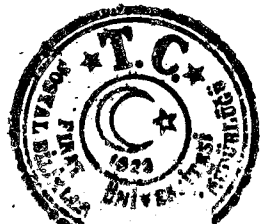


Eğitime ilişkin mevzuat içinde eğitim yöneticisi- nin yetiştirilmesi, istihdamı, terfi edilmesi konusunda kesin ve açık bir madde bulunmamaktadır. Ancak son yıl- larda çıkarılan bazı yönetmelik ve yönergelerde bu ko- nu kısmen ele alınmıştır. 1976 yılında ıkarılan İlkokul Yönetmeliği, 1982 yılında ıkarılan Milli Eğitim Genç- lik ve Spor Bakanlığı İç Hizmet Yönetmeliği ve 1985 yılında ıkarılan Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakan- lığı'na bağlı Okul Yöneticilerinin Atanmalarına ve Yer Değistirmelerine İlişkin Yönerge daha çok eğitim yöne- ticisinin görev ve sorumlulukları üzerinde durmuş, ve- tiştirilmeleri konusunda belli kıstaslar getirmemiştir.

Eğitimde yöneticiliğin meslekleşme ve kurumlaşma- sına en büyük engel, öğretmenlik ve yöneticilik görev- leri ve değerlerinin karıştırılması olmuştur. Bu durum aynı kişinin değişik iki değer sisteminin gerektirdiği rolleri oynamasına yol amıřtır²². Her düzeydeki eği- tim yöneticisinin yönetime ilişkin niteliklerinden çok, teknik niteliklere sahip olmasına önem ve öncelik ve- rilmistir. Böylece ğretmen, eğitim yöneticisi veya eğitim bürokratı rolünü üstlenmiştir. Öğretmenlik ve eğitim yöneticiliğinin farklı yaklaşım biçimleri, fark- lı bilgi ve beceriler gerektirdiği dikkate alınmamış- tir²³.

22. Bursalıoğlu, n. ver., 1978, s. 15.

23. Güçlüol, n. ver., 1985, s.10.

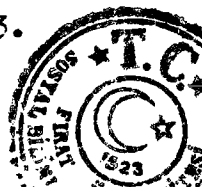


Eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi ve atanmasında göz önünde bulundurulacak kıstaslar kanunlarda olmayıp, yönerge gibi zayıf yaptırımli bir yasal belgede yer almaktadır. Okul müdürlüklerinin atanmalarına ilişkin yönergede, okul müdürlüklerine atanmada aranacak genel ve özel nitelikler belirtilmiştir. Genel nitelikler arasında eğitim ve öğretim sınıfından olmak, üç yıl basarılı öğretimlik yapmak gibi koşullar aranmaktadır. Aranılan özel nitelikler ise A, B, C tipi okullara göre değişiklik göstermektedir. Okul müdürlüklerine atanacaklarda dikkate alınacak tercih sebepleri ise şöyle belirlenmiřtir²⁴:

1. Yüksek lisans veya doktora yapmış olmak,
2. Mezun olduğu okulun ve branşının atanacağı okulun hizmet özelliğine uygun olması,
3. Yöneticilik alanında öğrenim görmüş veya bu konuda en az 4 ay süreli hizmet içi eğitim kursunu bitirmiş olmak,
4. Eğitim, yönetim, işletmecilik veya mesleği ile ilgili alanlarda yayımlanmış eseri bulunmak.

Okul yöneticiliğine atanma ile ilgili yönergede bulunan tercih sebepleri eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesini özendirilmesine karşın, uygulamada bu tercih sebeplerine işlerlik kazandırılmamıştır. Öte yandan,

24. Hüseyin H. Tekişik ve Erol Ü. Karabıyık, Millî Eğitimle İlgili Yönetmelikler, 1986, ss. 202-203.



her yıl yaklaşık 260 kişi eğitim yöneticisi ve denetçisi olarak üniversitelerimizden mezun olmaktadır. Ancak bu kişiler milli eğitim sistemi tarafından istihdam edilmemektedir. Eğitim yönetimi bölümünden mezun olanların öğretmenlik yapma hakları da olmadığı için büyük bir kısmı işsiz kalmaktadır. Burada bir çelişki görülmektedir: Bir yandan eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi konusunda politika kararları alınırken, diğer taraftan alınan kararlar uygulanmamaktadır. Ülkemizde en küçük yerleşim birimlerine kadar yayılmış olan okul örgütleri, eğitim yönetimi eğitiminden geçmiş yöneticilerce değil, öğretmenler tarafından yönetilmektedir.

Ülkemizde eğitim yöneticisinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Eğitim yöneticisi bir çevre lideri olarak toplumu değişim bilincine ulaştırmaya çalışır. Eğitim yöneticisi ülkemizin eğitime ayrılan madde ve insan gücü kaynaklarını kalkınma hedefleri doğrultusunda kullanmak zorundadır. Hızla büyüyen eğitim sektörünün nitelikli hizmet üretebilmesi, istihdam ettiği eğitim yöneticilerinin niteliğine bağlıdır. Eğitim yöneticisinin görev alanı da genişlemiş bulunmaktadır. İlkokul yöneticiliği, lise yöneticiliği, anaokulu yöneticiliği, özel eğitim okulları yöneticiliği, halk eğitimi yöneticiliği, hizmet içi eğitim yöneticiliği eğitim yönetiminin alt uzmanlık dallarını oluşturmaktadır. Bugünün eğitim yöneticisi çok-boyutlu yetişmek ve başında bulunduğu okulu yaşam boyu eğitim anlayışına göre yönetmek zo-



rundadır.

Problem

Okul yöneticilerinin eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi, araştırmanın problemi oluşturmaktadır.

Alt Problemler

Araştırmanın alt problemleri şunlardır:

1. Eğitim yöneticisi yetiştirme politikası, Millî Eğitim Şûralarında, Kalkınma Planlarında ve ilgili yasalarda nasıl yer almaktadır?
2. Ders, görev ve kurs değişkenleriyle, okul yöneticilerinin eğitim yöneticisi yetiştirme biçimine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
3. Ders, görev ve kurs değişkenleriyle, deneklerin eğitim yöneticisinin atanması, istihdamı ve yükseltilmesine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
4. Okul yöneticileri işlerinden ne derece doyum sağlamaktadırlar?
5. Ders ve görev değişkenleriyle, deneklerin eğitim yöneticisi yetiştirme programının konularına verdikleri önem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Önem

Araştırmanın şu açılardan önem taşıyacağı beklenmektedir:

1. Üniversitelerin eğitim yönetimi programlarının



ülke ihtiyaçlarına göre düzenlenmesine yardımcı olabilir.

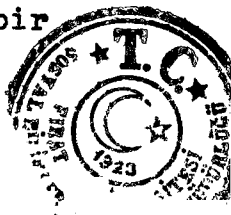
2. Hizmet içi eğitim yoluyla eğitim yöneticisi yetiştirme etkinliklerine ışık tutabilir.
3. Yetiştirme ihtiyacı konusunda eğitim yöneticisinin görüşlerini belirleyebilir, öncelikli yetiştirme alanlarınının saptanmasına yardımcı olabilir.
4. Eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına açıklık getirebilir.
5. Eğitim yöneticisinin atanması, istihdamı, yükseltilmesi ve iş doyumunu konusunda izlenecek politikalara yol gösterebilir.

Sayıtlılar

1. Okul yöneticilerinin araştırmada kullanılan ankete verdikleri cevaplar onların görüşlerini yansıtmaktadır.
2. Kullanılan istatistiksel teknikler araştırmanın amacına uygundur.
3. Deneklerin hizmet öncesi eğitimi, eğitim yöneticiliği mesleğine hazırlamada yeterli değildir.

Sınırlılıklar

Araştırma, sadece Elazığ ve Malatya merkez ilkokul ortaokul ve liselerinde çalışan yöneticilerle sınırlı tutulmuştur. Okul yöneticileri dışındaki eğitim yöneticileriyle diğer bölgelerde çalışan eğitim yöneticilerinin araştırma kapsamına alınmaması, araştırma için bir sınırlılık olarak görülmektedir.



Tanımlar

Eğitim Yöneticisi: Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilkokul, ortaokul, lise ve dengi okullarda müdürlük, müdür başyardımcılığı veya müdür yardımcılığı görevinde bulunan kimse.

Yetiştirme: Eğitim yöneticisinin mesleği için gerekli olan bilgi ve becerileri kazandırmak amacıyla yapılan hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim.

Politika: Eğitim yöneticisini yetiştirmek amacıyla izlenen yol ve yöntemler.

Yenilik Ajansı: Eğitim yöneticisinin örgütsel yenileşmeyi sağlama rolü.

Yaşam Boyu Eğitim: Eğitim yöneticisinin bilgi topluma göre sürekli olarak yetişmesini savunan bir yaklaşım.

İlgili Araştırmalar

Türkiye'de Yapılan Araştırmalar

Cem tarafından yapılan bir araştırma, Türk kamu kesiminde çalışan üst düzey yöneticilerinin niteliklerini ortaya çıkarmaya ve bu yöneticilerin kendilerine düşen görevlerin neler olduğunu belirlemeye çalışmıştır. Araştırma Türk kamu kesiminde üst düzey görevinde bulunan 276 yönetici üzerinde yapılmıştır²⁵.

Ergun, kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda bir araştırma yapmıştır. Kamu yönetiminin üst düzey-

25. Cemil Cem, Türk Kamu Kesiminde Üst Düzey Yöneticileri, 1976, s. 1.



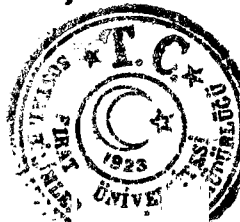
lerinde görev alacak kişilerin yetiştirilmeleri sorunu çeşitli ülke deneyimleri içinde ayrı ayrı incelenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmada 32 yabancı ülkenin kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunu incelenmiş ve Türkiye ile karşılaştırılmıştır²⁶.

Güçlüol tarafından 1975 yılında yapılan bir araştırmada, milli eğitim müdür ve müdür yardımcılıyla ilköğretim müfettişleri arasında kendi eğitim görevlerine ilişkin algılama ve beklentileri saptanmaya çalışılmıştır. Milli eğitim müdürlerinin görevlerine ilişkin beklentileri algılama düzeyinden biraz daha yüksek gözükürken bu farklılık yardımcıları ve ilköğretim müfettişleri için önemli şekilde artış göstermektedir. Milli eğitim müdür yardımcılı ve ilköğretim müfettişleri görevlerinin hem sayıca hem de nitelik yönünden değişmesini istemişlerdir²⁷.

Bursallıoğlu'nun eğitim yöneticisinin yeterlikleri üzerinde yaptığı bir araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte oldukları yeterliklerin bu yöneticilerin kendileri, müfettişleri, milli eğitim müdürleri ve öğretmenleri tarafından değerlendirilmesi ve karşılaştırılması araştırılmıştır. Dört denek grubunun gösterilmesi gereken ve gösterilmekte olan 18 yeterlik alanına ilişkin algılamalarının mani-

26. Turgay Ergun, Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi, 1988, s. 2.

27. Güçlüol, Ön. ver., 1985, ss. 17-18.



dar derecede farklı olduğu ortaya çıkmıştır²⁸.

Bursalıoğlu tarafından 1972 yılında yapılan bir araştırmada eğitim yöneticisinin sistemi değerlendirmesi incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin eğitim sistemimizin sistem özelliklerinden çoğunu arasına, buna yakın bir kısmını daima gösterdiğini belirtmişlerdir.²⁹

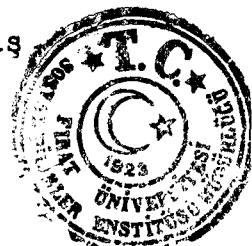
Bursalıoğlu tarafından yapılan başka bir araştırmada da eğitim yöneticisinin davranış etkenleri belirlenmeye çalışılmıştır. 385 eğitim yöneticisi üzerinde yapılan araştırmada eğitim yöneticisinin davranış etkenleri politik, ekonomik ve sosyal etkenler olarak belirlenmiştir. Bu araştırmada yöneticilerin göstermekte oldukları yöneticilik davranışlarını daha çok mesleki tecrübe, hizmet içi eğitim ve mesleki yayınları izleme yoluyla öğrendikleri saptanmıştır³⁰.

Boşgelmez'in klasik yönetici davranışlarına öğretmenlerin tepkileri konusunda yaptığı bir araştırmada okul müdürlerinin geleneksel davranışlarıyla öğretmen tepkileri arasındaki ilişki aranmaya çalışılmıştır. Araştırma 244 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Araştırma okul müdürlerinin etkili bir örgütsel davranış sergileyeme-

28. Ziya Bursalıoğlu, Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri, 1981, ss. 141-143.

29. Ziya Bursalıoğlu, Eğitim Yöneticisinin Sistemi Değerlendirmesi, 1978, s.39.

30. Ziya Bursalıoğlu, Eğitim Yöneticisinin Davranış Etkenleri, 1980, s. 28.



diklerini ve öğretmenlerin tepkilerine yol açtıklarını ortaya koymaktadır³¹.

Peker'in Ankara merkez liselerinin örgütsel hava açısından çözümlenmesi konusunda yaptığı araştırmada, öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin okulların örgütsel havasına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Eğitim yöneticiliğinin henüz bir meslek niteliği kazanamaması, öğretmen ve yönetici rollerinin birlikte yürütülmesi araştırma sonucunun nedeni olarak görülmüştür³².

Sacıır, kız meslek lisesi müdürlerinin yeterlikleri üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırmaya 154 bakanlık müfettişi, 66 milli eğitim müdürü, 201 okul müdürü ve 765 öğretmen olmak üzere toplam 1186 kişi katılmıştır. Müdürlerin göstermekte oldukları yeterlikleri tüm grup, müfettişler, milli eğitim müdürleri ve öğretmenler orta derecede değerlendirmişlerdir. Müdürlerin göstermesi gereken yeterliklerin oluşturduğu görev alanları bakımından paralellik içinde bulunan müfettişler ve öğretmenler en yüksek dereceyi personel yönetimi alanına vermişlerdir. Milli eğitim müdürleri ve okul müdürleri de yardımcı hizmetler alanını önemli bulmuşlardır³³.

31. Meral Boşgelmez, Klasik Yönetici Davranışlarına Öğretmenlerin Tepkileri, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi) 1984, ss. 83-86.

32. Ömer Peker, Ankara Merkez Liselerinin Örgütsel Hava Açısından Çözümlenmesi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi) 1978, s. 79.

33. Sezer Sacıır, Kız Meslek Lisesi Müdürlerinin Yeterlikleri, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi) 1978, ss. 122-124.



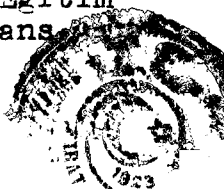
Akdeniz tarafından yapılan bir araştırmada eğitim yöneticilerinin olması gereken ve olan yeterlikleri saptanmaya çalışılmıştır. Bakanlık müfettişleri ve milli eğitim müdürlerinin tümü araştırmanın evreni olarak ele alınmıştır. Lise müdürlerinin göstermesi gereken yeterlikler tüm grup % 54.48, bakanlık müfettişleri % 44.61, milli eğitim müdürleri % 52.27, lise müdürleri % 60.16, öğretmenler % 54.38 ile tam seçeneğinde; göstermekte olduğu yeterlikler, tüm grup % 27.48 tam, bakanlık müfettişleri % 42.99 az, milli eğitim müdürleri % 36.40 orta, lise müdürleri % 32.30 ve lise öğretmenleri % 31.80 ile tam seçeneklerinde toplanmıştır³⁴.

Gürsoy tarafından 572 kişi üzerinde yapılan bir araştırmada eğitim yöneticisinin Türk Eğitim Sistemi'ndeki durumu incelenmiştir. Örnekleme giren grubun % 99.30'u eğitim yöneticiliği konusunda anlayış ve uygulamanın değişmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir³⁵.

Aydın, Millî Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde genel müdür, daire başkanı, genel müdür yardımcısı, daire başkan yardımcısı, şube müdürü ve şube müdür yardımcısı olarak çalışan 372 kişi üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırmada yöneticilerin buldukları makamları görevsel doyum açısından yeterli olma derecesi, yöneticilerin

34. Mevlüt Akdeniz, Lise Müdürlüklerinin Yeterlikleri, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi) 1980, ss. 73-74.

35. Cavit Gürsoy, Eğitim Yöneticisinin Türk Millî Eğitim Sistemindeki Konumu, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi) 1979, ss. 53-100.



görev ve yetkilerinde belirsizlik olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Deneklerin % 72'si buldukları makamı çok az tatmin edici ve hiç tatmin edici değil olarak algıladıkları belirlenmiştir. Deneklerin % 19'u görevlerinin yasa, tüzük ve yönetmeliklerde açık ve kesin olarak belirtildiğini ileri sürmüşlerdir³⁶.

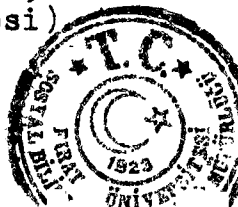
Bilgen ve arkadaşları tarafından 1941-1977 yılları arasında Müdürler Komisyonu'nun almış olduğu kararlar araştırılmıştır. Bu araştırma Müdürler Komisyonu'na yansıyan yönetsel sorunları nitelik ve nicelik yönünden analiz edip yorumlayarak bakanlığın yönetim alanındaki politika, strateji ve uygulamalarına yön verecek önerilerde bulunmak amacıyla yapılmıştır. Müdürler Komisyonu'nun 1941-1977 yılları arasında almış olduğu tüm kararların % 3.5'ini genel yönetim sorunlarına ilişkin kararlar oluşturmuştur. Bu komisyon tarafından alınan kararların eğitim yönetimi sisteminin temel sorunlarından çok, ayrıntılarıyla ilgili kararlar olduğu saptanmıştır³⁷.

Bilgen, bakanlık merkez örgütünün analizi konusunda bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmada bakanlık merkez örgütü personelinin % 93'ünün yöneticilik eğitimi görmediği saptanmıştır³⁸.

36. Mustafa Aydın, Örgütlerde Çatışma, 1984, ss.46-52.

37. Nihat Bilgen ve diğerleri, Müdürler Komisyonu Kararları Araştırması, 1978, ss. 29-62.

38. Nihat Bilgen, Bakanlık Merkez Örgütünün Analizi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi) 1976, s. 98.



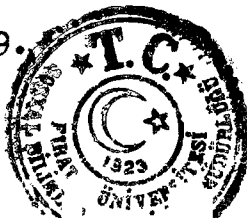
Bilgen tarafından yapılan başka bir araştırmada 414 ilköğretim okulunun yönetim boyutu amaç, yapı ve süreç açısından analiz edilmiştir. Araştırmada yönetici ve öğretmenler, hizmet içinde yetiştirilmelerine az ile orta arasında olanak sağlandığını bildirmişlerdir. Yöneticilerin % 12'sinin , öğretmenlerin % 18'inin hiç olanak sağlanmıyor görüşünü belirtmesi, eğitim ihtiyacının büyüklüğünü göstermektedir³⁹.

Peker, yönetici eğitimi konusunda lisans düzeyinde eğitim gören 513 öğrenci üzerinde araştırma yapmıştır. Yönetici yeterliklerini geliştirmek amacıyla 20 yeterlik alanı saptanmıştır. Öğrencilerin % 24.4'ü ortalama olarak 20 yeterlik alanını hiç kazanamadıklarını, % 53.3'ü eksik kazandıklarını, % 13'ü tam kazandıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler, uygulanan yönetici yeterliklerini yüksek düzeyde önemli bulmuşlardır⁴⁰.

Ülker, yönetici ve öğretmenlerin yönetim anlayışına ilişkin bir araştırma yapmıştır. Araştırmada ilk ve orta-öğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin hem yönetim süreçlerine ilişkin beklentileri hem de bu beklentileri oluşturan etkenler saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler kapsamlı bir hizmet içi eğitimi arzulamışlardır. Yöneticiler, bu eğitimi gerçekleştirecek mükemmel koşullara sahip ol-

39. Nihat Bilgen, İlköğretim Okulu Araştırması, 1986, ss. 23-95.

40. Ömer Peker, Yönetici Eğitimi, 1989, ss. 93-109.



mayı istemişlerdir⁴¹.

Kaya tarafından yapılan eğitim yönetimi kuram ve Türkiye'deki uygulama adlı araştırmada eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi sorunu ele alınmıştır. Bu araştırmada eğitim ve okul yöneticiliğinin meslekleşmediği, yöneticilik görevinde bulunanların eğitim yönetimi alanında hizmet öncesi bir eğitimden geçmedikleri belirlenmiştir. Araştırmada ayrıca eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi konusunda bir model geliştirilmiştir⁴².

Türkiye'de doğrudan eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi konusunda ilk araştırmayı Ali Balcı yapmıştır. Balcı 52 ilköğretim okulu ve 45 anadolu lisesi yöneticisi olmak üzere 97 eğitim yöneticisi üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırmada eğitim yöneticisinin yetiştirilmesinde yararlanılacak 41 program konusu belirlenmiştir. Deneklerden 41 program konusunun her birine ilişkin verdikleri önem dereceleri belirlenmiştir. İlköğretim okulu yöneticilerine göre 41 program konusu $\bar{X}=4.40$ ile 2.94 arasında önemsenmiştir. Anadolu lisesi yöneticilerine göre tüm program konusu $\bar{X}=4.60$ ile 3.00 arasında önemsenmiştir. Toplam grubun algılamalarına göre tüm program konusu $\bar{X}=4.36$ ile 2.97 arasında önemsenmiştir. Alt grupların yetiştirme programı konularına verdikleri önem düzeyleri arasında yüksek düzeyde bir anlaşma bulunmak-

41. Halil İ. Ülker, Toplumsal Yapı ve Yönetim İlişkisi Üzerine Bir Deneme, 1988, s. 200.

42. Kaya, Ön. ver., 1984, s. 264.



tadır. İncelenen 41 program konusundan sadece birinde (okulda yapıcı bir iklim oluşturma) alt grupların önem düzeyleri arası fark anlamlı bulunmuştur⁴³.

Yurt Dışında Yapılan Bazı Araştırmalar

McDonalt, eğitim yönetimi lisans üstü mezunlarını izleme araştırmasında, mezunların finansman, okul hukuku, personel yönetimi, eğitim kurumlarının değerlendirilmesi ve temel okul yönetimi derslerini yararlı bulduklarını saptamıştır. Mezunlar toplumu anlama, disiplinlerarası çalışmalara ve grup sürecine daha fazla ağırlık verilmesini istemişlerdir⁴⁴.

Avustralya Eğitim Yönetimi Enstitüsü tarafından yapılan bir araştırmada, eğitim yönetimi alanında düzenlenen hizmet içi eğitim kurslarının etkililiği belirlenmeye çalışılmıştır. Hizmet içi eğitim hem kursa katılanlarda hem de kursa katılanların yönettiği okullarda olumlu değişimler meydana getirmiştir⁴⁵.

Culbertson, eğitim yöneticisi yetiştirme programlarının içeriğini araştırmaya çalışmıştır. Araştırmacı bazı konuları lüzumsuz görmüş ve programların verimsiz olduğunu saptamıştır. Culbertson, öğretici ve öğrenci arasındaki fikir ayrılığını, eğitim yöneticisi yetiştirme programlarının gerçek ihtiyaçlara cevap verememesine bağlamıştır⁴⁶.

43. Ali Balcı, Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi, (Yayınlanmamış Araştırma Raporu) 1988, ss. 142-146

44. Aynı, 1988, s.68.

45. Rodwell ve Hurst, Ön. ver., 1986, s. 46.

46. Aynı, 1986, s. 45.



Body tarafından yapılan bir araştırmada, öğrenci başarısızlığının örgütsel sonuçları, özellikle politik sonuçları incelenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmada okul yöneticilerinin toplumdaki diğer örgütlerle olan ilişkilerinde gösterdikleri başarısızlık saptanmış, özellikle okul yöneticilerinin bu alanda yetiştirilmesi vurgulanmıştır⁴⁷.

Cibulka, yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin rol çatışmalarını incelemiştir. Araştırmada okul yöneticilerinin rol çatışmalarını azaltmayı, çevre güçleriyle etkili bir pazarlık yapabilmelerini sağlamayı amaçlayan çağdaş bir yetiştirme modeli geliştirilmiştir⁴⁸.

Hird, Avustralya eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitim programlarını incelemiştir. Avustralya eğitim yöneticilerinin hizmet içinde yetiştirilmesinde su konulara öncelik verildiği görülmüştür: (1) Eğitim yönetiminin temel alanları: (a) Liderlik, (b) Denetim, (c) İletişim, (d) Karar verme, (e) Problem çözme, (f) Planlama ve Politika belirleme, (g) Kaynakların yönetimi (para, materyal, zaman vb.), (h) Değerlendirme, (2) Yönetimde insan ilişkileri: (a) Grup yönetimi, çatışmanın yönetimi, stres yönetimi, (b) Danışmanlık ve rehberlik, (c) Güdülenme, (d) Okul-toplum ilişkileri, (3) Personel geliştirme,

47. Manuel Crespo ve diğerleri, Dimensions Rurales- Urbaines de la Gestion Scolaire en Contexte de Décroissance des Clientèles et des Compressions Budgétaires, Revue Internationale de Pédagogie, Vol 31 Sayı 1, 1985, s. 61.

48. Aynı, 1985, s. 62.



(4) Program geliştirme⁴⁹.

Sonuç

Türkiye'de eğitim yönetimi alanında yapılan araştırmalar daha çok, eğitim yöneticisinin yeterlikleri, rolleri, iş doyumu ve morali gibi konular üzerinde yoğunlaşmıştır. Balcı'nın "eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi" konulu araştırması ise eğitim yöneticisi yetiştirme programının içeriğini ele almıştır. Türkiye'de okul yöneticilerinin eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına ilişkin görüşlerinin ilk defa bu araştırmada belirlenmeye çalışılması, araştırmanın özgünlüğü konusunda bir kanıt olabilir.

49. Neil Hird, In-service Education and Staff Development in Avustralia, International Review of Education, Vol 33, Sayı 3, 1987, s.398.



BÖLÜM 11

İLGİLİ LİTERATÜRÜN İNCELENMESİ

Bu bölümde eğitim yöneticisi yetiştirme politikası ülkemiz açısından ele alınacak, yabancı ülkelerde eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi ise kısaca açıklanacaktır. Millî Eğitim Şûralarında ve Kalkınma Planlarında eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim yoluyla eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi ve eğitim yöneticisinin yetiştirilmesinde yeni eğilimler incelenecektir. Eğitim yöneticisi yetiştirme politikasının yasal dayanaklarının ve uygulamada eğitim yöneticisinin nasıl yetiştirildiğinin belirlenmesi, bu bölümün amacını oluşturmaktadır.

Eğitim örgütü olmayan bir ülke bulunmadığı gibi, eğitim örgütü olup yöneticisi olmayan bir ülke de bulunmamaktadır. Her ülkede eğitim yönetiminin yapısı, yönetim biçimi ve eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi az çok birbirinden farklılık göstermekte, bu farklılık ise ülkelerin ekonomik, sosyal ve siyasal yapılarının birbirinden farklı olmasından kaynaklanmaktadır.

Eğitim yöneticisinin yetiştirilmesinde iki farklı yaklaşım görülmektedir: Bazı ülkeler eğitim yöneticisini hizmet öncesi eğitim ağırlıklı olmak koşuluyla, hem hizmet öncesi eğitimle hem de hizmet içi eğitimle yetiştirmeye çalışmaktadır. Bazı ülkeler ise eğitim yöneticisini sadece hizmet içi eğitimle yetiştirmeye çalışmaktadır.



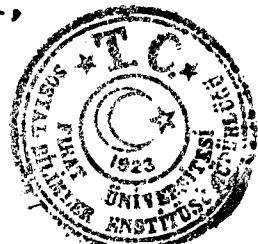
Yurt Dışında Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi

İngiltere: Avrupa ülkeleri içinde eğitim yöneticisinin yetiştirilmesine önem veren ülkelerden biri İngiltere'dir. İngiltere'de eğitim yöneticiliği pozisyonlarına atanabilmek için yasal bir zorunluluk bulunmasa da Üniversitede alınan bazı kursların ve derslerin bu pozisyonlara atanmada önemli etkisi vardır.

İngiliz Üniversitelerinin bazılarında eğitim yönetimi alanında yüksek lisans ve doktora programları açılmıştır. İngiliz Açık Üniversitesi'nin okullardaki eğitim yönetimi öğretimi için, paket programları vardır. Bristol Üniversitesi, eğitim yönetiminde yüksek lisans programı düzenlemektedir. Ayrıca temel eğitim ve ortaöğretim yöneticileri için, yarı zamanlı kurslar verilmektedir. Bristol Politeknik'te eğitim yönetimiyle ilgili iki yıllık yarı zamanlı diploma kursu vardır¹.

Bone, İngiltere'de eğitim yönetimi kurslarının tarihsel gelişimini incelemiştir. Eğitim yönetimi kurslarının 1960'ların sonlarına doğru İngiltere'de ilgi gördüğü saptanmıştır. Eğitim yönetimi alanında kısa süreli kurslar, Üniversiteler ve eğitim enstitüleri, yerel eğitim otoriteleri, kraliyet müfettişleri, öğretmen kolejleri ve diğer kuruluşlar tarafından verilmekteydi. Son yıllarda eğitim yöneticisinin bilgi ala-

1. Ali Balcı, Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi, A.Ü. Eğitim Bil. Fak. 1988, s. 36.



nının genişletilmesine giderek artan bir önem verilmiştir. Bu eğilim, eğitimi eski yöneticilerin ellerinden alıp Üniversite ve politekniklere devretmiştir².

Fransa: Bu ülke 1987 yılına kadar merkeziyetçi bir yönetim biçimini benimsemiştir. 1982'de yürürlüğe giren kanunla merkeziyetçi sistemden bölgesel sisteme geçilerek eğitimin bölgeselleştirilmesi 1987 yılında tamamlanmıştır. Okul öncesi eğitim ve ilköğretimin yönetiminden "Commune" ler, ortaokulların yönetiminden "Département" ler, lise ve dengi okulların yönetiminden "Région" lar sorumlu olmaktadır. Eğitim yönetiminin yerelleşmesiyle birlikte, eğitim yöneticisi yetiştirme sorunu yerel düzeyde ele alınmaya başlanmıştır³.

Fransa kamu kesiminde ihtiyaç duyulan yöneticileri yetiştirmek amacıyla Ulusal Yönetim Okulu (Ecole Nationale d'Administration) adında bir okul kurmuştur. Ulusal Yönetim Okulu'nda öğrenciler öncelikle profesyonel, ama akademik konuları da içeren eğitime tabi tutulurlar. Programın tamamı 28 ay sürer. Bu süre kuramsal bilgilerin verildiği dönem ile uygulama dönemlerinden oluşur. Okulda yönetime doğrudan yararlı olacak araştırmalar yaparak çözümler oluşturmaya, yenilikçi ve gelişmeye açık bir ruh ve gerçekçi bir tutum ka-

2. Susie Rodwell ve Paul Hurst, Training Educational Administrators, 1986, s. 26.

3. MEGSB. Bazı Ülkelerin Eğitim Sistemi, 1988, s. 35.



zandırılmaya önem verilir⁴.

Fransa, 1974'ten bu yana müdür baş yardımcısı ve müdür yardımcısı belgesini alan öğretmenler için zorunlu yetiştirme kursları düzenlemektedir. Okul müdürleri için de çok sayıda kısa süreli kurslar düzenlenmektedir⁵: Son dört yıldan beri okul liderleri ilk başöğretmen olmadan önce 12 haftalık bir yetiştirme kursuna alınmaktadırlar. Eğer bunlar bir başka liderlik görevi isterlerse 2 haftalık bir seminere katılırlar. 12 haftalık kurs kuram ve uygulamanın bir sentezidir. Adaylar bu kurs boyunca bölge eğitim bürosunu ziyaret ederler, örnek olay çalışması yaparlar⁶.

Federal Almanya: Federal Almanya'da eğitim yöneticileri hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmektedirler. Bu ülkede eğitim yöneticilerinin hizmet içinde yetiştirilmesini sağlayan iki önemli kuruluş vardır:

1. Öğretmenlerin Hizmet İçi Eğitimi İçin Hesse Enstitüsü: Okul yöneticilerine daha ileri düzeyde hizmet içi eğitim sağlar. Bu enstitünün kursları genelde yeni atanan yöneticilere dönüktür. Kurslara katılan yöneticiler görevlerinden geçici olarak ayrılırlar. ve enstitüde kalırlar. Tüm maliyet eyaletçe karşılanır. Katılma gönüllülüğe dayanır. Program, yöneticilerin ihtiyacına göre düzenlenir, uygulamaya iliskindir ve tutum

4. Turgay Ergun, Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi, 1988, s.21.

5. Rodwell ve Hurst, Ön. ver., 1986, s. 27.

6. Balcı, Ön. ver., 1988, s. 37.



değiştirmeye yöneliktir. İçerik problem çözme, iletişim teknikleri, karar verme, planlama, yenilesme, uygulama vs. oluşur. Sunular, grup çalışması, rol oynama, ve örnek olay çalışmaları da yöntemleri oluşturur⁷.

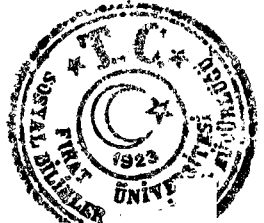
2. Rhineland Platinate de Okul Başöğretmenlerinin Eğitimi: Almanya'nın öteki kesimleri gibi burada da okul yöneticilerine hizmet öncesi bir eğitim veren okul bulunmamaktadır. Bu bölgede okul başöğretmenleri gerekli yeterliği iş başında kazanırlar. Kurslar, yönetici adayı öğretmenleri yönetim pozisyonlarına hazırlar. Ancak, adayların yine de bir seçme sürecine girmeleri gerekir⁸.

Kanada: Kanada ABD'den sonra eğitim yöneticisini hizmet öncesinde yetistirmeye önem veren ikinci bir ülkedir. Kanada'da İngilizce ve Fransızca gibi iki farklı dil konusudur. Coğrafi ve toplumsal yapı Kanada eğitim yönetimini etkilemekle birlikte, ülke çapında eğitim yöneticisini hizmet öncesi düzeyde yetiştirme konusunda bir görüş birliği vardır.

Kanada'da yönetici yetiştirmede dikkate alınan temel bir yaklaşım, insan kaynaklarının yönetimini bir bütün olarak ele almaktır. Kanada'da yönetici yetiştirme politikasının ana öğelerinden biri olarak, her kişinin nerede bulunduğu ve ne kadar ilerleyebileceği incelenmekte, bu durum kişinin kendisine açıkça anlatıl-

7. Ayn1, 1988, s.33.

8. Ayn1, 1988, s. 34.



maktadır. Herkes müsteşar olamayacağına göre, insanların taşıdığı değerlerin gerçekçi bir değerlendirilmesinin yapılması söz konusu olmaktadır⁹.

Kanada üniversitelerinin 30'unda eğitim yönetimi alanında lisans üstü programlar sunulmaktadır. Bunlardan 13'ü master öncesi programlar sunarken, 28'i en azından bir master programı açmaktadır. Kanada'da 9 üniversitede eğitim yönetimi alanında doktora programı bulunmaktadır. Doktora programı koordinatörleri, eğitim yönetimi programının belli rollere ya da belli düzeylere hazırlayıcı nitelikte olması konusunda görüş birliği içindedirler. Master program koordinatörleri ise programların geleceğin eğitim yöneticileri için uygun olduğunu, ancak asıl amacın okul yöneticileri ya da yardımcılarının yetiştirilmesi olduğunu belirtmektedirler. Ortak kurslar en fazla örgüt kuramı, yönetim kuramı ve istatistik alanına girmektedir¹⁰.

Kanada'da çoğu üniversite bölümleri yönetici adayları ya da yöneticileri için yarı üniversite temelli kurslar sağlarlar. Ontario, yöneticilik sertifikası için bir liderlik kursunun tamamlanmasını şart koşmaktadır. En iyi bilinen hizmet içi yetiştirme etkinliği, Kanada Eğitim Derneği Eğitim Liderliği Kısa Kursudur. Kellogg Vakfı'nın desteğiyle 1952'de başlayan Kanada Eğitim Derneği Eğitim Liderliği Kellogg Projesine

9. Ergun, Ön. ver., 1988, s. 51.

10. Baltı, Ön. ver., s. 42.



2053'ün üzerinde eğitim yöneticisi katılmıştır¹¹.

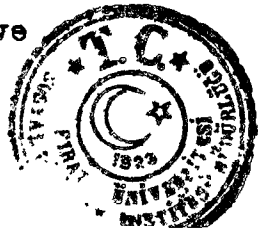
Amerika Birleşik Devletleri: Eğitim yöneticisinin hizmet öncesi bir eğitimle yetiştirilmesi, ABD'de başlamış ve gelişmiş olan bir girişimdir. Çoğu eyaletlerde eğitim yönetimi görevleri için, hizmet öncesi master veya doktora derecesi gereklidir. 1951 yılında ABD'de orta dereceli okul müdürlüğü için 24 eyalet lisans derecesi, 11 eyalet bu derecenin üstünde alınmış kurslar, 15 eyalet de yüksek lisans derecesi koşulu getirmişti. ABD'de bugün eğitim ve okul yöneticiliği piyasası çok yarışmalıdır. Bazı orta dereceli okullarda, genellikle il ve eyalet eğitim dairelerinde doktoralı elemanlar yöneticilik yapmaktadır¹².

Eğitim yönetimi sorunlarını tartışmak amacıyla 1948 yılında Madison'da, 1953 yılında Michigan State Üniversitesi'nde toplanan Eğitim Yönetimi Profesörleri Ulusal Konferansı'nda (NCPEA) aradan beş yıl geçmiş olmasına karşın, eğitim yönetimi programlarının içeriğine ilişkin farklı görüşler benimsenmiştir. Klasik yönetim konularının ağırlık kazandığı 1948 konferansına karşılık, 1953 konferansında davranışçı görüşler etkili olmuş ve iletişim, karar verme, etkileşim gibi yönetim süreçleriyle yönetsel davranış gibi konular programlara eklenmiştir¹³.

11. Aynı, 1988, s. 42.

12. Ziya Bursalıoğlu, Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, 1987, s.357.

13. Yahya K. Kaya, Eğitim Yönetimi, 1984, s. 235.



Colodarci ve Getzels'in 1955 yılında yayınlanan kitabı davranış bilimlerinin eğitim yönetimi programlarına girmesinde bir atılım olmuş, NCPEA ile başlayan program çalışmaları Üniversitelerarası Eğitim Yönetimi Konseyi (UCEA) tarafından tamamlanarak uygulamaya geçirilmiştir. Bu konseyin desteklediği kariyer geliştirme seminerleri de eğitim yönetiminin toplumsal süreç olarak kabul edilmesine önemli katkılarda bulunmuş, eğitim yönetimi programlarında kuram ve yönetime ağırlık verilmesine yol açmıştır¹⁴.

ABD'de yönetici açığı belli bir derece almış yöneticilerle kapatılabilmektedir. Hatta ihtiyaçtan fazla eğitim yöneticisi yetistirilmektedir. 21 eyalette yönetici personel fazlalığı vardır. Eğitim yönetimi alanında öğrenim gören lisans üstü öğrenci sayısında da büyük artışlar olmuştur. 1965'de 651, 1970'de 1014 kişiye eğitim yönetimi doktora derecesi verilmiştir¹⁵.

ABD'de eğitim yöneticilerinin yetistirilmesinde değişik yaklaşımlar izlenmektedir. Bunlardan biri yazışmalı doktora programlarıdır. Devam istemeyen Nova gibi Üniversiteler, deneyime dayalı olarak doktora derecesi vermektedirler. Program pratisyenlerce rağbet görmektedir. Adaylar kendi oturma odalarında çalışırlar ve Nova'da iki haftalık derslere devam ederek, küçük bir yönetici grubu ile aylık toplanıp kendi uygu-

14. Aynı, 1984, s. 235.

15. Nihat Bilgen ve Diğerleri, Eğitim Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar, 1974, ss. 66-67.



lamalarını tartışarak doktora derecesi kazanırlar¹⁶.

Birçok hizmet öncesi programları okul müdürlüğü veya eğitim müdürlüğü gibi, belli makamlara yönelik olarak düzenlenmektedir. Ünlü Üniversitelerin eğitim yönetimi bölümlerinden mezun olmak, böyle makamları doldurmak ve sürdürmek için yeterli görülmektedir. Eğitim yönetiminin tarihsel oluşumu bakımından hizmet öncesi eğitim hizmet içi eğitimden çok önemsenmiştir. Eğitim yönetimi bölümlerinin ve öğretim üyelerinin büyük bir kısmı, bugünkü programlarda ağırlık merkezinin işletmecilikten çok, eğitim liderliği üzerinde olması kanısındadırlar¹⁷.

Milli Eğitim Şûralarında Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikası

1939 yılında toplanan ilk Milli Eğitim Şûrası'ndan itibaren günümüze kadar 13 Milli Eğitim Şûrası toplanmıştır. Bu şûralarda eğitim sistemimize ilişkin önemli kararlar ver almaktadır. Milli Eğitim Şûralarında eğitim yöneticisi yetiştirme politikasının saptanması, araştırmanın amaçları içinde yer almaktadır.

İlk altı şûrada öğretmen yetiştirme politikası üzerinde durulmuş, ancak eğitim yöneticisi yetiştirme politikası ele alınmamıştır. 1962 yılında toplanan 7. Milli Eğitim Şûrası'nda eğitim yöneticisinin yetiştiri-

16. Balcı, Ön. ver., 1988, s. 45.

17. Ziya Bursalıoğlu, Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesinde Yeni Sorunlar, A. Ü. Eğitim Fak. Dergisi, Sayı 1-4, 1973, ss. 21-35.

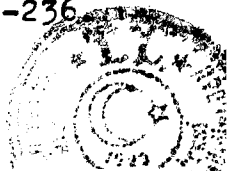


rilmesi konusunda bir öneri yer almaktadır. Bu şûrada Eğitim Bilimleri Yüksek Enstitüsü'nün kurulması önerilmiştir. Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün özel bir kanunla önce Üniversite dışında ve Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak kurulması; dört beş yıl içinde kuruluşu tamamlandıktan sonra üniversiteye bir fakülte olarak bağlanması kararlaştırılmıştır. Eğitim Bilimleri Yüksek Enstitüsü'nün kuruluş görevleri içinde idarecilik ve rehberlik gibi milli eğitimin özel hizmetleri için yüksek nitelikli uzmanlar yetiştirme görevi de bulunmaktadır¹⁸.

7. Milli Eğitim Şûrası'nda kurulması önerilen Eğitim Bilimleri Enstitüsü uygulamaya konamamıştır. Şûrada bu enstitünün görevlerini yerine getiren birimlerin Yüksek Öğretmen Okulu bünyesinde kurulması kararlaştırılmıştır. 7. Şûra eğitim yöneticisi yetiştirmeyi öğretmen yetiştirme olarak görmüş, eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi için ayrı bir yüksek okulun kurulması görüşünü benimsememiştir.

10. Milli Eğitim Şûrası'nda eğitimde yeniden örgütlenme ihtiyacı üzerinde durulmuş; yeni Türk Milli Eğitim Sistemi'nin ihtiyacına uygun alt sistemler oluşturulmuştur. 10 Şûra eğitim sistemimizin örgüt ve yönetim sorunlarını bir bütün olarak ele almış ve daha çok sistemin yapı boyutuna önem vermiştir.

18. MEB, Yedinci Milli Eğitim Şûrası, 1962, ss. 219-236



10. Milli Eğitim Şûrası'nda eğitim yönetimi dört düzeyde ele alınmıştır. Bunlar: okul, ilçe, il ve bakanlık düzeyleridir. Okul, eğitim hizmetinin üretildiği temel birim olarak kabul edilmiştir. İlçenin ise eğitim hizmetlerinin yürütülmesinde ve eğitim yatırımlarının gerçekleştirilmesinde etkin bir yönetim birimi haline getirileceği kararlaştırılmıştır¹⁹. İlçenin etkin bir yönetim birimi durumuna getirilmesi eğitim yönetiminde yerelleşme eğilimini yansıtmaktadır. 10. Şûra merkeziyetçi yönetimin olumsuz etkilerini şöyle ifade etmektedir²⁰:

Mazisi yıllara dayanan Türk idare yapısı şartların değişmesiyle yeniliklere ve ihtiyaçlara ayak uyduramayarak eskimiş, ekonomik ve sosyal gelişmelerin gerisinde kalmıştır. Bunun sonucunda kamu yönetiminde aşırı merkeziyetçilik, görev, yetki ve sorumlulukların dağılımında dengesizlik, normalin üstünde istihdam, atıl kapasite, verimsizlik, lüzumsuz formalite ve kırtasiyecilik hastalıkları meydana gelmiştir. Yeni düzenleme, Milli Eğitimde aşırı merkeziyetçiliğe, görev, yetki ve sorumlulukların dağılımındaki dengesizliğe son verecek biçimde olacaktır.

10. Milli Eğitim Şûrası eğitim yöneticisi yetiştirme sorununu makro açıdan ele almış ve eğitim yöneticisi yetiştirme görevini bakanlık merkez örgütüne vermiştir. Okul, ilçe ve il eğitim düzeylerinin eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına doğrudan bir etki yapmaları söz konusu değildir. 10. Şûra, bakanlık örgütüne eğitim yöneticisinin hizmet öncesi ve

19. MEB, Onuncu Milli Eğitim Şûrası, 1981, ss. 26-50.
20. Aynı, 1981, s. 26.

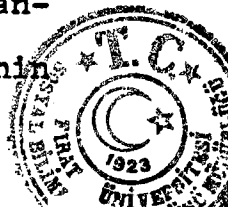


hizmet içi eğitimi için eğitim kurumları ile işbirliği yapma, eğitim yöneticisi yetiştirme standartlarını saptama görevlerini vermiştir.

10. Milli Eğitim Şûrası, eğitimi çağdaş örgüt kuramının getirdiği sistem yaklaşımıyla ele almıştır. Ancak bu şûrada eğitim yöneticisi yetiştirme sorunu yüzeysel olarak incelenmiştir. 10. Şûra, eğitim yöneticisinin hizmet öncesi eğitimini hangi kurumlar yapmalıdır? Eğitim yöneticisi hizmet öncesi eğitimle nasıl yetiştirilmelidir? Ne kadar eğitim yöneticisine ihtiyaç vardır? Eğitim yöneticisinin yetiştirilmesinde, istihdamında, atanmasında ve yükseltilmesinde nasıl bir politika izlenmelidir? gibi sorulara cevap aramamıştır.

11. Milli Eğitim Şûrası'nın gündemini, milli eğitim hizmetinde öğretmen ve eğitim uzmanlarının sorunları oluşturmuştur. İlk defa 11. Milli Eğitim Şûrası milli eğitim hizmetlerinde öğretmenin dışında eğitim uzmanlarının sorunlarını incelemiştir. 11. Şûra'da 10 uzmanlık alanı saptanmış ve eğitim yönetimi de bu uzmanlık alanlarından biri olarak ele alınmıştır.

10. Milli Eğitim Şûrası ile belirlenen yeni Türk Milli Eğitim Sistemi'nin başarılı ve etkili olarak işleyebilmesi için, iyi yetişmiş öğretmenle birlikte, iyi yetişmiş uzmana da ihtiyaç duyulduğu benimsenmiştir. Türk Eğitim Sistemi'nde eğitimde yetişmiş uzmanların çalıştırılmasının ve bunların yetiştirilmesinin



bir zorunluluk haline geldiği vurgulanmıştır.²¹. Milli Eğitim Sistemi'nin ne kadar eğitim yöneticisine ihtiyaç duyduğu ilk defa 11. Şûra'da belirlenmiştir. Bu şûrada yetiştirilmesi gereken eğitim yöneticisi sayısı eğitim yönetimi düzeylerine göre şöyledir:

TABLO-1

11. Milli Eğitim Şûrası'nda Yetiştirilmesi
Planlanan Eğitim Yöneticisi Sayısı

Eğitim Düzeyleri	İhtiyaç Duyulan Eğitim Yöneticisi Sayısı
Okulöncesi eğitim	200
Temeleğitim (yalnız bölgelere)	5000
Ortaöğretim	2500
İl ve ilçe eğitim örgütü	710
Bakanlık örgütü	100
Toplam	8510

Kaynak: Milli Eğitim Dergisi, Sayı 58, 1982, s.72

11. Milli Eğitim Şûrası, eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi sorununa önemli katkılar getirmiştir. Ancak 11. Şûra da eğitim uzmanlığını, eğitim uzmanlığının bir alanı olan eğitim yöneticiliğini öğretmenlik mesleğinin uzantısı olarak görmüştür. Lisans ve yüksek lisans eğitimine öğrenci alırken öğretmenliğe yönelten ortaöğretim programlarından mezun olanlara,

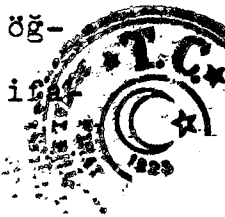
21. Milli Eğitim Dergisi Şûra Özel Sayısı, Sayı 58, 1982, s. 68.



eğitim hizmetinde çalışanlara öncelik verilmesi karar-
laştırılmıştır.

Eğitim yöneticisinin istihdam koşulları ğretmen-
lik mesleğine göre düzenlenmiştir. Eğitim yöneticisi
olabilmek için öğretmenlik, müdür yardımcılığı ve di-
đer eğitim uzmanlığı alanları gibi eğitim ve ğretim
hizmetlerinde en az beş yıl çalışmış olmak koşulu aran-
maktadır. 11. şûra eğitim yöneticisi olabilmek için
ayrıca yüksek lisans eğitimini zorunlu tutmuş, lisans
eğitimi görenlerin bu alanda yönetici yardımcısı ola-
rak çalışabileceklerini kararlaştırmıştır.

Eğitim yöneticiliği yarı öğretmenlik, yarı ğret-
menlik dışı bir meslek olarak görülmektedir. Eğitim
yöneticiliğinin öğretmenliğin bir uzantısı olarak g-
rlmesi doğaldır. nk eğitim yöneticisinin yönettiği
kisiler genellikle öğretmenlerdir. Öğretmenlikte yetiş-
miş bir kisinin okul örgütünün işleyiş yapısını daha
iyi bileceği ileri sürülebilir. 11. şûra'da ğretmen-
lerin eğitim yöneticiliğine geçişi, lisans tamamlama
ve yüksek lisans eğitimi yaparak veya eğitim yönetici-
liği sertifikası almak yoluyla gerçekleşebilir denmek-
tedir. Hiç ğretmenlik yapmadan eğitim yönetimi alanında
lisans öğrenimini tamamlayanların kendi alanlarında đ-
retmenliğe koşulsuz geçişleri nasıl olmaktadır? Burada
bir çelişki vardır. Belki ğretmenlikten eğitim yöneti-
ciliğine geçen kisinin kendi branşlarında tekrar đ-
retmenliğe dönmeleri koşulsuz olarak sağlanmalıdır iş-



desi daha uygun düşmektedir. Eğitim yöneticiliğinden öğretmenliğe geçmek hiyerarşik yapıyı bozmaktadır. Eğitim yöneticiliği öğretmenlikten daha yüksek bir konuma sahiptir. Yüksek konumdan daha alt düzeyde olan bir konuma geçmek hem personel tarafından istenmez, hem de örgütsel gerçeklere ters düşer. Ayrıca eğitim yöneticisinin kendi alanında öğretmenliğe koşulsuz olarak geçebilmesi, meslek güvencesini de sarsar.

Bugüne kadar toplanan milli eğitim şûralarından sadece 11. Milli Eğitim Şûrası eğitim yöneticisinin yetiştirilmesini belli bir modele bağlamış ve eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına açıklık getirmiştir. Eğitim yöneticisinin yetiştirilmesinde kısa ve uzun süreli öneriler ileri sürmüştür. Kısa sürede eğitim yönetiminde yüksek lisans ve lisans öğrenimi yapanların değerlendirilmesi, bakanlığın seçeceği öğretmenlere eğitim yönetimi sertifikası verilebilmesi için tüm olanakların hazırlanması, akşam ve yaz okullarının açılması önerilmiştir. Uzun sürede ise eğitim yöneticisi yetiştirme işinin uzun süreli bir plana bağlanması, Milli Eğitim Bakanlığı ile Üniversitelerin işbirliği yaparak yetiştirme sorumluluğunu paylaşmaları önerilmiştir²².

11. Şûra eğitim yöneticiliğini hem öğretmenlere hem de eğitim yönetimi alanında dört yıllık lisans

22. Aynı, 1982, s. 73.



eğitimi görenlere amaktadırdır. Bu yaklaşım ağdaş bir yaklaşımdır. Ne var ki, eğitim yöneticiliği kadroları eğitim yönetimi lisans tamamlama programını bitirmemiş öğretmenler tarafından doldurulmaktadır. Böylece 11. şûra'nın iki kanaldan yetişmesini ngrdđđ eğitim yöneticileri bu kanallardan yetişmemektedir.

18-22 Temmuz 1988 tarihleri arasında toplanan 12. Milli Eğitim şûrası eğitim yöneticisi yetiştirme konusunu ele almamıştır. 12. şûra'nın gündemini Türk Eğitim Sistemi, yüksek ğretim, ğretmen yetiştirme, eğitimde yeni teknolojiler, eğitim finansmanı, Türkçe ve yabancı dil ğretimi ve ğretim programları oluşturmuştur. 12. şûra'da ğretmen yetiştirme gündemin önemli bir konusunu oluştururken, eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi konusu ğretmen yetiştirme konusu içinde sadece bir kararla geçiştirilmiştir. 12. Milli Eğitim şûrası'nda eğitim idareciliğinin bir branş olarak benimsenmesi ve mevcut öğretmenler arasından sınavla seçilecek eğitim idarecisi adaylarının bakanlıkça saptanacak uzun süreli hizmet içi eğitim kurslarında yetiştirilmesi ve eğitim idarecisi yetiştirmenin kurumlaştırılması kararı alınmıřtır²³.

12. şûra'da eğitim yöneticiliği bir meslek olmaktan çok bir branş olarak benimsenmiş ve eğitim yöneticisi olarak yetişeceklerin mevcut öğretmenler arasından

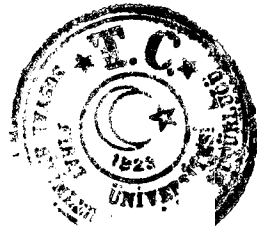
23. MEB, 12. Milli Eğitim şûrası, 1988, s. 366.



seçilmesi kabul edilmiştir. Bu durum, öğretmenliğin dışında Üniversitelerin eğitim yönetimi bölümlerinden mezun olanların eğitim yöneticisi olamayacağını göstermektedir. Böylece 11. ve 12. Millî Eğitim Şûralarının eğitim yöneticisi yetiştirme politikaları da birbiriyle çelişmektedir. 12. Şûra, eğitim yöneticisinin hizmet öncesi bir eğitim yerine uzun süreli hizmet içi eğitimle yetiştirilmesini kabul ederek hizmet öncesi eğitimi önemsememiştir.

13. Millî Eğitim Şûrası 15-19 Ocak 1990 tarihleri arasında toplanmıştır. 13. Millî Eğitim Şûrası'nın gündemini sadece yaygın eğitim oluşturmuştur.

Bugüne kadar toplanan 13 Millî Eğitim Şûresından sadece 11. Millî Eğitim Şûrası eğitim uzmanlarıyla birlikte eğitim yöneticilerinin sorunları üzerinde durmuş, eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi için bir model önerisinde bulunmuştur. Millî Eğitim Şûraları, Millî Eğitim Bakanlığı'nın ve bilim çevrelerinin eğitime bakış açısını göstermektedir. Yüksek bir danışma organı olan millî eğitim şûraları, eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına tam anlamıyla açıklık kazandıramamış ve eğitim yöneticisi yetiştirme sorunu hiçbir şûra gündeminin ağırlık merkezini oluşturmamıştır. Yedinci, onbirinci ve onikinci şûrada eğitim yöneticisi yetiştirme konusunda alınan kararlar, birbiriyle çelişmiş ve uygulama şansı bulamamıştır.



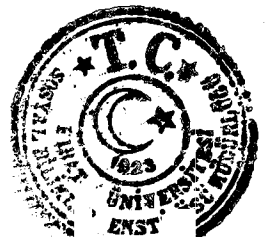
Kalkınma Planlarında Eğitim Yöneticisi Yetistirme Politikası

Türkiye 1963 yılından itibaren planlı bir ekonomi politikası izlemeye başlamış ve bugüne kadar altı ayrı beş yıllık kalkınma planı hazırlanmıştır. Kalkınma planlarında ekonominin diğer sektörleriyle birlikte eğitimle ilgili sayısal hedefler, ilkeler ve politikalar yer almıştır.

Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi sorunu üzerinde durulmuş, ancak eğitim yöneticisinin yetiştirilmesine öncelik verilmesi bir politika kararı olarak yer almamıştır. Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda eğitim örgütünün gelişmelere uyacak şekilde düzenlenmemesinin eğitim yönetimi ile ilgili dengesizliklere yol açtığı vurgulanmıştır. Birinci Plan'da eğitim yöneticisi yetiştirilmemesi ve bakanlıklarla eğitim kurumları arasında gerekli işbirliğinin kurulmaması önemli bir sorun olarak görülmüştür²⁴.

1968-1972 dönemlerini kapsayan İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda eğitim yönetimi ve eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi konusunda belirli bir politika kararı bulunmamaktadır. İkinci Plan'da eğitim düzeylerine ilişkin sayısal hedefler yer almakta ve öğretmen yetiştirme politikasına öncelik verilmektedir.

24. DPT, Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1963, s. 449.



Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda eğitim yöneticisi yetiştirme konusunda belirli bir karar yer almamaktadır. Bu planda Türk Eğitim Sistemi'nde yeniden örgütlenme ihtiyacı üzerinde durulmaktadır.

4. Plan'ın eğitim yöneticisi yetiştirme konusunda kesin bir hedefi yoktur. 5. Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda eğitim yöneticisi yetiştirme politikası açıklık kazanmamıştır. Ancak, eğitim yönetiminin bir alt sistemi olan denetim mekanizmasının geliştirilmesi için gerekli düzenlemeler yapılacaktır ilkesi yer almaktadır²⁵. Beşinci Plan'ın 1987 yılı programında eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi ciddi bir sorun olarak ele alınmakta ve eğitim yöneticiliğinin bir ihtisas mesleği olduğu kabul edilmektedir. 1987 yılı programı eğitim yöneticisinin yetiştirilmesinde eğitim fakültelerinin ve Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü'nün rolüne önem vermiştir²⁶.

1990-1994 dönemlerini kapsayan 6. Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına değinilmemekle birlikte, eğitim yönetimini iyileştirici düzenlemelere gidilecektir hükmü yer almaktadır²⁷. Eğitim yönetiminin iyileştirilmesi, kuşkusuz eğitim yöneticisinin yetiştirilmesini de kapsamaktadır.

25. DPT, Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1985, s. 144.

26. DPT, Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 1987 Yılı Programı, 1987, s. 338.

27. Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1989, s. 159.



Kalkınma planlarının hiçbirinde eğitim yöneticisi yetiştirme politikası açık bir şekilde yer almamıştır. Beş yıllık kalkınma planlarının herbirinde öğretmen yetiştirme politikası üzerinde ısrarla durulmuş, aynı duyarlık eğitim yöneticisi yetiştirme konusunda gösterilmemiştir. Kalkınma planlarında eğitimle ilgili nicel ve nitel hedefler belirlenmiş, eğitim yönetiminin ne nicel ne de nitel yönleri plan hedeflerinde yer almamıştır. Özellikle kalkınma planlarında insangücü arz ve talepleri üzerinde durulmuş, Türk Eğitim Sistemi'nin madde ve insangücü kaynaklarını kullanan eğitim yöneticileriyle ilgili sayısal hedefler belirlenmemiştir.

Eğitim Yöneticisinin Hizmet Öncesi Eğitimle Yetiştirilmesi

Her meslek belli bir ihtiyaçtan doğar. Her mesleğin geliştirmiş olduğu bir meslek ahlâkı vardır. Hizmet öncesi eğitim bir mesleğin meslek olabilmesi için temel koşuldur. Bir kimse, normal olarak hizmet öncesi eğitim görmeden doktor, avukat, mühendis veya öğretmen olamamaktadır.

Ne yazık ki, asıl meslekî öğrenimini bitiren her kişi, bir hayat akışının iticiliğinde birgün mutlaka yöneticilik sandalyesine oturma şansını elde etmektedir. Ancak, yalnız meslekî bilgi ve deneyimin yöneticilik için yeterli olmayacağı henüz anlaşılmadığından, kişiler mesleklerindeki başarı ile üst makamlara doğru

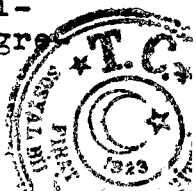


çıkmakta ve elde ettikleri pozisyonların kendilerine sundukları otorite ile yöneticilik yapmaktadırlar. Yöneticilik alanında yetişmeyen kişilerin yönettiği örgütler deneyimlerin oyuncağı olma şansından kurtulamazlar. Yöneticiliği kendine özgü prensip, kural ve yöntemleri olan bağımsız bir meslek olarak görme ve sayma aşamasına ulaşılmadığı için her önüne gelen her hangi bir kademeyi kolaylıkla elde etmektedir. Örneğin, başarılı bir doktorlukla başarılı bir hastane yöneticiliği, başarılı bir akademisyenlikle başarılı bir fakülte veya üniversite yöneticiliği, başarılı bir mühendislik, hukukçuluk, iktisatçılık ya da politikacılık ile bu dallardaki başarılı yöneticilik daima birbirine karıştırılmaktadır²⁸.

İnsanlar belli bir ihtiyacı karşılamak için biraraya gelerek örgütleri kurmuşlar ve kurdukları her örgütün başına da bir yönetici atanmışlardır. Okul denilen örgütler de ortak bir ihtiyacı karşılamak için kurulmuş ve okul örgütlerinin başına okul müdürü denilen yöneticiler atanmıştır. Ancak, birçok ülkede olduğu gibi ülkemizde de hizmet öncesi eğitimin yasal bir zorunluluk haline getirilmemesi, eğitim yöneticiliğinin meslekleşme gücünü büyük ölçüde sınırlandırmıştır.

Ülkemizde eğitim yöneticisinin hizmet öncesi eğitimi bir devlet politikası olarak ele alınmamıştır.

28. Ergun Zoga, Bilgisayar Bilmeyen Yöneticinin Bilgisayardan Bekledikleri, 6. Türkiye Bilgisayar Kongresi, 1989, s. 128.



Bunun en açık göstergesi kalkınma planlarında, millî eğitim şûralarında, hükümet programlarında ve eğitimle ilgili yasa ve yönetmeliklerde eğitim yöneticisinin hizmet öncesinde yetisttirilmesiyle ilgili açık bir hüküm bulunmamasıdır. Eğitim yöneticiliği öğretmenlik mesleğinin bir uzantısı olarak görülmüş ve öğretmenlerin yapacağı bir görev gibi düşünülmüştür.

Eğitim yöneticisinin hizmet öncesinde yetisttirilmesi gereği, 30 yıl önce Millî Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanan Türkiye Eğitim Millî Komisyonu raporunda şöyle yer almıştır²⁹:

Memleketimizde ilköğretim sahasına müfettiş yetisttiren Gazi Eğitim Enstitüsü Pedagoji bölümü hariç tutulursa, eğitimimizin çeşitli alanlarında muhtaç olduğu bilgili yöneticileri yetisttirmek üzere kurulmuş herhangi bir okul yoktur. Bu eksikliği kısmen olsun giderecek biçimde düzenlenmiş kurs, seminer veya konferans serisi gibi yönetici yetisttirmeyi amaçlayan esaslı ve programlı bir faaliyet de mevcut değildir. Bu hususun önemi göz önünde tutularak Gazi Eğitim Enstitüsü Pedagoji bölümündeki çalışmaların daha esaslı bir anlamda yönetici yetisttirmeye elverişli hale gelebilmesi için gereken önlemlerin alınması ve bu bölümün öğrenim süresinin üç yıla çıkarılması uygun görülmektedir. Ayrıca eğitimde gerek merkez örgütünde gerekse il eğitim yönetimlerinde eğitimin muhtaç olduğu liderleri yetisttirmede, kurulması önerilen Yüksek Öğretmen Koleji'nden yararlanılması gerekir.

Bakanlar Kurulu'nun 13 Şubat 1962 gün ve 6/209 sayılı kararıyla kurulan Merkezi Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi (MEHTAP) raporunda, bugün ülkemizde

29. MEB, Türkiye Eğitim Millî Komisyonu Raporu, 1961, ss. 86-87.

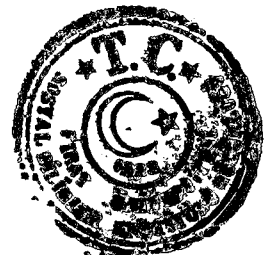


eğitim yöneticisi yetiştirmeye ilişkin gelişmelere temel sayılabilecek görüşlere yer verilmiştir. Millî Eğitim Bakanlığı'nda önemli yönetim pozisyonlarının öğretmenler tarafından doldurulduğu, bu öğretmenlerin eğitim yöneticiliği, sosyal politika bu politikanın sınırları içinde eğitim politikasının yeri konusunda en azından genel görüşler kazandıran bir eğitimden geçmeden atandıkları görevlerinde eğitim politikasının saptanmasında ve uygulanmasında önemli rolleri oynamaları beklendiği raporda, bu yöneticilerin eğitim politikalarına ğretmen gözüyle baktıkları, bu nedenle sorunları geniş açıdan göremedikleri ileri srlmektedir³⁰.

MEHTAP raporuna göre, yalnız üst düzey yöneticileri değil, orta düzey yöneticileri de görevlerinde başarılı olabilmek için yöneticilik eğitiminden geçmek zorundadır. Bu zorunluluk, Millî Eğitim Bakanlığı'na yönetim kadroları için yeterli sayıda eğitim yöneticisi yetiştirme görevi yüklemektedir. Raporda, bakanlığın ihtiyaç duyduğu eğitim yöneticilerini yetiştirmek amacıyla üniversitelerde eğitim fakülteleri ya da faklterlerde eğitim bölümleri açılması önerilmektedir. MEHTAP raporunun bu nerisi, iki yıl sonra Ankara niversitesi'ne bağlı Eğitim Fakültesi'nin kurulmasıyla gerçekleşmiş ve bunu Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bölümü'nün açılması izlemiřtir³¹.

30. Kaya, n. ver., 1984, s.246

31. Aynı, 1984, s. 246.

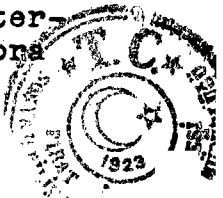


Millî Eğitim Temel Kanunu'nun 43. maddesinde öğretmenliğin "devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleği" olarak tanımlanması, eğitim yöneticiliğinin farklı bilgi ve beceriler gerektiren ayrı bir meslek olarak düşünülmediğini göstermektedir³². Bu kanun, öğretmenlere eğitim, öğretim ve yönetim görevlerini vererek, eğitim yöneticisinin hizmet öncesi eğitim görmesini engellemiştir. Öğretmenlik "kapısı açık girişi kolay" bir meslek olduğu için herkes öğretmen olabilmektedir. Mühendis bile öğretmenlik sınavını kazansa, 1739 sayılı yasaya göre eğitim yöneticiliği yapma yetkisini de kazanmış olmaktadır.

Eğitim yöneticiliği dersinin amaçları 1968 yılında 1512 sayılı Tebliğler Dergisinde yayınlanan Eğitim Enstitüleri Programında şöyle saptanmıştır:

1. Yöneticilik bilim ve sanatı çerçevesinde eğitim ve okul yöneticiliği alanlarını tanıtmak.
2. Eğitim ve okul yöneticisinin vereceği kararlara etki yapan etken olarak yönetim ile hukuk arasındaki ilişkileri belirlemek.
3. Sorumlu bir eğitim yöneticisinin yapmak zorunda olduğu işler hakkında bilgi vermek ve bu işlerin yapılışı ile ilgili ilke ve teknikleri kavratmak.

32. Sezer Sacır, Kız Meslek Lisesi Müdürlerinin Yeterlikleri, A. Ü. Eğitim Fak. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) 1978, s. 10.



4. Millî eğitim hizmetlerinin devlet işleri arasına girişi ve bugünkü Anayasa'da yer alışı hakkında bilgi kazandırmak.
5. Millî Eğitim Bakanlığı'nın bugünkü merkez ve iller örgütünü tanıtmak ve bunların yasal dayanakları hakkında fikir vermek.
6. İlk, orta ve yüksek dereceli eğitim kurumlarımızın örgüt ve yönetim biçimleri hakkında genel bilgiler vermek.
7. Yönetici adaylarına okullarda veya eğitim kurumlarında iyi bir çalışma ortamı oluşturmalarını sağlayacak anlayış ve tutumları kazandırmak³³.

Eğitim Enstitülerinde eğitim yöneticiliği dersinin amaçları oldukça geniş kapsamlı olarak belirtilmiştir. Bir ders boyunca bu amaçların tümünü öğretmen adaylarına kazandırmak mümkün değildir. Öğretmenlik meslek bilgisi programında daha önce zorunlu olan eğitim yönetimi dersi 1985'de seçmeli ders durumuna getirilmiştir. Öğretmenlik meslek bilgisi derslerini alan öğrenciler kendi isteklerine göre eğitim yönetimi veya başka bir dersi seçmektedirler. Eğitim yönetimi iki kredilik bir ders olarak verilmektedir. Eğitim yönetimi dersi seçmeli olduğu için bazı öğrencilerin seçmediği dikkate alınırsa, bu dersi seçenlerin de bir yarıyıldan ne kadar eğitim yönetimi öğrendikleri tartışma götürmektedir.

33. Cavit Binbaşoğlu, Eğitim Yöneticiliği, 1983, s.

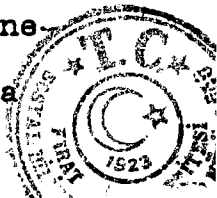


Kaldı ki, Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen olabilmek için pedagojik formasyon sertifikası almış olmayı şart koşmamaktadır.

Eğitim yüksek okullarının iki yıldan dört yıla çıkarılmasıyla birlikte bu okulların programlarında değişiklik olmuştur. 1989 yılında YÖK tarafından belirlenen eğitim yüksek okullarının programlarına okul yönetimi ve denetimi adında iki kredilik bir ders konulmuştur. Üstelik bu dersin bir bölümü de denetime ayrılmıştır. Böyle bir dersin ilkökul müdürlüğüne hazırlanmada son derece yetersiz olacağı açıktır.

Eğitim yönetimi öğretmen yetiştiren tüm yüksek öğretim kurumlarında zorunlu hale getirilse bile, bu durum eğitim yöneticisinin hizmet öncesi eğitimi için yeterli olmayacaktır. Çünkü, öğretmenlik meslek bilgisi dersleri içinde eğitim yönetimi, bu meslek için sadece bir giriş dersi olabilir. Hiçbir mesleğe tek bir dersle hazırlanamayacağı gibi, eğitim yönetimi dersinin de tüm öğretmen yetiştiren yüksek öğretim kurumlarında zorunlu olması eğitim yöneticiliği mesleğine hazırlanmada yeterli olamaz.

1965 yılında kurulan Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi bünyesinde eğitim yönetimi, teftişi, ekonomisi ve planlaması bölümü açılmıştır. Bu bölümün başlıca amacı, ülkemizin ihtiyaç duyduğu eğitim yöneticilerini yetiştirmek ve eğitim sisteminin örgüt ve yönetim boyutunu inceleme konusu yapmaktır. Bölüm ayrıca



eğitim yönetimi alanında lisans üstü düzeyde eğitim vermekte ve değişik kamu ve özel kuruluşların eğitim birimlerinde çalışacak eğitim uzmanlarını yetiştirmektedir.

Yirmi yılı aşkın bir sreden beri eğitim yöneticisini hizmet öncesi eğitimle yetiştirmeye alışan A. . Eğitim Bil. Fak. Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümü mezunlarından bugüne kadar hiçbirisi okul yöneticisi olarak istihdam edilmemiştir. Millî Eğitim Bakanlığı değişik dönemlerde eğitim yönetimi ve planlaması bölümünden mezun olanları eğitim uzman yardımcısı olarak çalıştırmıştır. Millî Eğitim Bakanlığı 1983 ve 1984 yıllarında eğitim yönetimi ve planlaması bölümü mezunlarını rehber ğretmen olarak istihdam etmiş, 1985' den 1989 yılına kadar bu bölüm mezunları bakanlığa alınmamıştır.

Bugün Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi'ne bağlı Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümü, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Anabilim Dalı, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Anabilim Dalı eğitim yöneticisini hizmet öncesi eğitimle yetiştirmeye çalışmaktadır. Eğitim yönetimi ve planlaması bölümünün eğitim yöneticiliği ve deneticiliği anabilim dalların-



dan biraz değişik bir programı vardır. Eğitim yönetimi ve planlaması bölümü, eğitim ekonomisi ve planlaması alanına eğitim yöneticiliği ve deneticiliği anabilim dallarından daha fazla ağırlık vermektedir. Eğitim yönetimi ve planlaması bölümü öğrenci alımında öğretmenlik yapma kosulu aramazken, eğitim yöneticiliği ve deneticiliği anabilim dalları üç yıl basarılı öğretmenlik yapma kosulu aramaktadır. Eğitim yöneticiliği ve deneticiliği anabilim dalları eğitim yöneticisi yetiştirme görevini mevcut yasal kosullara göre yapmaktadır. Çünkü eğitim mevzuatında okul yöneticisi olabilmek için öğretmenlik yapmak zorunludur. Millî Eğitim Bakanlığı ne eğitim yönetimi ve planlaması bölümü mezunlarını ne de eğitim yöneticiliği ve deneticiliği anabilim dallarından mezun olanları okul yöneticisi olarak atamaktadır.

Eğitim yöneticiliği ve deneticiliği anabilim dallarının eğitim yöneticisi ve deneticisi yetistirme programı mantığa uygun görünmemektedir. Çünkü, hiç kimse 11 yıllık bir bekleme döneminden sonra mesleğe girmek istemez. Bugün en fazla öğrenim gerektiren meslek doktorluktur. Bir kişi altı yıl okuduktan sonra pratisyen doktor olabilmektedir. Eğitim yöneticiliği ve deneticiliği programına göre bir kişinin eğitim yöneticisi olabilmesi için, 11 yıl geçmesi gerekir. Bir öğretmen dört yıl yüksek öğrenim görür, üç yıl öğretmenlik yapar ve dört yıl da eğitim yöneticiliği ve deneticiliği



ticiliği anabilim dalında okur. Böylece 11 yıl sonra eğitim yöneticisi olur. Ne yazık ki, bakanlık eğitim yöneticisi olarak atamaz. Bu şekilde eğitim yöneticisi yetiştirme yaklaşımı gerçekçi değildir. Bir kişi dört yıllık bir lisans öğreniminin üstüne yedi yıl daha okusa doktorasını yapıp bitirdiği gibi yardımcı doçent de olabilir, ama okul müdürü olamaz.

Millî Eğitim Bakanlığı mühendislik fakültesi ve fen-edebiyat fakültesi mezunu olup öğretmenlik yeterlik sınavını kazananları öğretmen olarak atamaktadır. Aynı bakanlık, eğitim yönetimi ve planlaması bölümünden mezun olanları öğretmenlik yapma hakları olmadığı için, yönetici olarak atamamaktadır.

4.7.1989 tarihli resmî gazetede yayınlanan 3580 sayılı kanunla öğretmen yetiştirme politikasına yeni bir yön verilmiştir. 3580 sayılı kanun, öğretmen ve eğitim uzmanı yetiştiren yükseköğretim kurumlarını ilk on tercihi arasında işaretleyenlere burs vermeyi kararlaştırmıştır. Bu kanuna göre eğitim uzmanı yetiştiren kurumlardan sadece Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi'nin üç bölümüne burs verilmesi kararlaştırılmış, daha sonra yapılan bir değişiklikle diğer üniversitelerin eğitim bilimleri bölümlerine de burs verilmesi hükmü getirilmiştir. 3580 sayılı kanuna göre eğitim yönetimi ve planlaması bölümü mezunlarının okul müdürü olarak atanabileceklerine dair bir hüküm bulunmamaktadır.



1989 yılında iki defa açılan öğretmenlik yeterlik sınavına eğitim yönetimi ve planlaması bölümü mezunları da alınmıştır. Ancak, her iki yeterlik sınavı için toplam 20 kişilik kontenjan belirlenmiştir. Bu kontenjanın ne kadarının eğitim yönetimi ve planlaması bölümü mezunlarına ayrıldığı belli değildir. Öğretmenlik yeterlik sınavını kazanan eğitim yönetimi ve planlaması bölümü mezunları, öğretmen liselerine meslek dersleri öğretmeni olarak atanmaktadırlar. Böylece 3580 sayılı yasa, eğitim yönetimi ve planlaması bölümünü öğretmen yetiştiren bir bölüm haline getirmiştir. Ayrıca 3580 sayılı yasa, öğretmen ve eğitim uzmanı ayrımını yaparken, eğitim uzmanı olarak istihdam edileceklerin ne tür görev ve yetkilere sahip olacaklarını belirlememiştir.

Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümü ülke gerçeklerine uygun bir eğitim veriyor mu? Kuşkusuz bu durum tartışılabilir. 1982 yılından 1990 yılına kadar eğitim yönetimi ve planlaması bölümünden mezun olan yaklaşık 700 kişi (araştırmacının tahmini) ne yapıyor? Böyle bir bölümün kurulması belli bir ihtiyaçtan kaynaklanıyorsa, Millî Eğitim Bakanlığı bu bölümden mezun olanları neden istihdam etmiyor? Böyle bir bölüme ihtiyaç yoksa neden kapatılmıyor? Neden eğitim yönetimi alanında yaklaşık 260 kişi mezun edi-



lip işsizlik ordusuna atılıyor? Bu sorunun çözümü, eğitim sistemimiz ve ülkemizin kalkınması açısından büyük önem taşımaktadır.

Türkiye'de eğitim yöneticisi yetiştirmek için 1965'lerde üniversite düzeyinde bir altyapı oluşturulmuştur. Bugün dört üniversitemizde eğitim yöneticisi hizmet öncesi eğitimle yetiştirilmeye çalışılmaktadır. Bu dört üniversitemizin her birinde yüksek lisans ve doktora programları mevcuttur. Üniversitelerimizde eğitim yönetimi ve denetimi alanında yetişmiş yeterli öğretim üyesi bulunmaktadır. Temel sorun, eğitim yöneticisi yetiştirmenin bir devlet politikası olarak ele alınması ve bu alanda yetişmiş kişilerin istihdam edilmesidir.

Eğitim Yöneticisinin Hizmet İçinde Yetiştirilmesi

Hizmet öncesi eğitim bir kişinin tüm yaşamı boyunca karşılasacağı sorunları çözmeye yetmeyecektir. Hızla değişen bir toplumun ve mesleğin koşullarını görmüş oldukları öğrenim ile karşılamakta zorluk çeken personelin hizmet içinde yetiştirilmesinin zorunluluğu gün geçtikçe artmaktadır³⁴.

Eğitim yöneticisini hizmet öncesinde yetistiren ülkelerde bile büyük çaplı hizmet içi eğitim etkinlikleri düzenlenmektedir. Eğitim yönetimi alanında hizmet öncesi bir eğitim görmek, hizmet içi eğitim görmeyi ge-

34. Haydar Taymaz, Hizmet İçi Eğitim, 1981, s. 7.



rektirmez anlamına gelmemektedir. Çünkü hizmet öncesi eğitimle elde edilen bilgi ve beceriler kısa bir süre içinde eskimekte, yeni bilgiler türemektedir. Ülkemizde eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi bir eğitim görmedikleri dikkate alınırca, bu kişilerin hizmet içi eğitimi büyük önem taşıyacaktır.

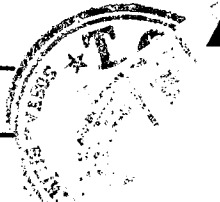
Eğitim yöneticisinin gerek hizmet öncesi gerekse hizmet içi eğitim ihtiyacını saptamak için, mevcut eğitim yöneticisi sayısını bilmek gerekir. Türkiye'de eğitim yöneticiliği bir meslek olarak kabul edilmediği için Millî Eğitim Bakanlığı, DİE ve DPT kaynaklarında eğitim yöneticilerinin sayısal durumunu gösteren bir kaynak bulunmamaktadır. Tablo 2, araştırmacı tarafından geliştirilmiş olup, eğitim yöneticisi sayısını göstermektedir.

TABLO-2

1987-1988 Öğretim Yılında Okullara Göre Eğitim Yöneticisi Sayısı (okul müdürü+okul müd. yar.)

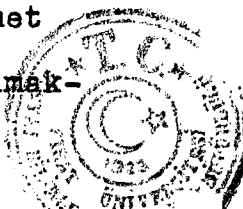
Okul Türü	Okul Sayısı	Eğitim Yöneticisi Sayısı
Anaokulu	3447	6894
İlkokul	50475	100950
Ortaokul	5731	11462
Lise	1451	2902
Mesleki-teknik lis.	1295	2590
Özel öğretim	572	1144
Özel eğitim	856	1172
TOPLAM	63827	127654

Kaynak: MEB 12. Millî Eğitim Şûrası



Tablo 2'deki eğitim yöneticisi sayısı tahmin yoluyla hesaplanmıştır. Her okulda en az bir müdür ve bir müdür yardımcısı olduğu düşünülerek okul sayısı iki ile çarpılıp eğitim yöneticisi sayısı bulunmuştur. Ancak bu sayı, gerçek eğitim yöneticisi sayısını yansıtmamaktadır. Çünkü, bazı okullarda bir müdür ve bir müdür yardımcısı bulunurken, bazı büyük liselerde onun üzerinde müdür yardımcısı bulunmaktadır. Tablo 2 eğitim yöneticisinin sayısı hakkında bir fikir vermek için düzenlenmiştir.

Tablo 2 incelendiğinde ilginç sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Her okulda bir müdür ve bir müdür yardımcısı olduğunu kabul edersek toplam 127654 eğitim yöneticisinin bulunduğu ortaya çıkmaktadır. Bunların 63827'sinin okul müdürü olarak çalıştığı görülmektedir. Bu sayı küçük bir sayı değildir ve birçok kamu kuruluşunda çalışan personel sayısından fazladır. Bugünkü üniversitelerimizin eğitim yönetimi ve planlaması bölümü ile eğitim yöneticiliği ve deneticiliği anabilim dallarından her yıl yaklaşık 260 kişi mezun olduğunu düşünürsek 63827 okul müdürü, nüfus artış hızı sabit kalmak şartıyla ancak 245 yılda yetiştirilebilir. Millî Eğitim Bakanlığı eğitim yöneticisi yetiştirmeye çalışan yükseköğretim kurumları mezunlarını istihdam etse bile, eğitim yöneticisi açığının kısa sürede kapatılması mümkün değildir. Bu durumda eğitim yöneticisinin hizmet içinde yetiştirilmesi, kaçınılmaz bir zorunluluk olacaktır.



Hizmet içi eğitim daire başkanlığı 1960 yılında öğretmenleri işbaşında yetiştirme bürosu olarak kurulmuş ve bu yıldan itibaren hizmet içi eğitim etkinlikleri başlamıştır. Hizmet içi eğitim daire başkanlığının 1960-1989 yılları arasında eğitim yönetimi alanında düzenlediği hizmet içi eğitim etkinlikleri ilgili dökümanlar incelenerek saptanmıştır. 1960 yılında eğitim yöneticisinin hizmet içinde yetiştirilmesiyle ilgili hiçbir etkinlik düzenlenmemiştir.

Tablo 3, 1961-1989 yılları arasında eğitim yönetimi ile ilgili kurs veya seminerlere katılanların sayısını göstermektedir. Eğitim yönetimi alanında hizmet içi eğitime en az katılım 1979 yılında olmuştur. 1979 yılında 42 kişi eğitim yönetimi alanında hizmet içi eğitime katılmıştır. 1960-1970 yılları arası eğitim yönetimi alanında hizmet içi eğitime katılanların sayısında fazla bir artış olmamıştır. 1971-1981 yılları arasında eğitim yönetimiyle ilgili düzenlenen hizmet içi eğitime katılanların sayısında belirgin oranda bir artış görülmüş, ancak yıllar arasında kursa katılım açısından istikrarlı bir artış olmamıştır. Özellikle 1987 yılından bu yana, eğitim yönetimi alanında hizmet içi eğitime katılanlar arasında düzenli bir artış görülmüştür. 1987 yılında eğitim yönetimi alanında hizmet içi eğitime katılanların sayısı 1808'den, 1989 yılında 3683'e yükselmiştir.

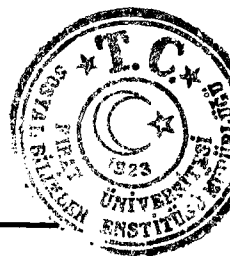


TABLO-3

Eğitim Yönetimiyle İlgili Hizmet İçi Eğitim
Etkinliklerinin Yıllara Göre Dağılımı

Yıllar	Kursa Katılanların Sayısı
1961	58
1962	75
1963	197
1964	87
1965	89
1966	90
1967	115
1968	110
1969	161
1970	218
1971	485
1972	693
1973	511
1974	700
1975	272
1976	736
1977	482
1978	794
1979	42
1980	668
1981	1758
1982	292
1983	204
1984	909
1985	475
1986	947
1987	1808
1988	2153
1989	3683
TOPLAM	18812

Kaynak: MEB, 1960-1989 Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri



1960-1989 yılları arasında eğitim yönetimiyle ilgili düzenlenen hizmet içi eğitim kurs ve seminerlerine toplam 18.812 kişi katılmıştır. Bu sayıya sadece örgün eğitim yöneticileri değil, aynı zamanda yaygın eğitim yöneticileri, il ve ilçe milli eğitim yöneticileri, çıraklık eğitim merkezi yöneticileri, öğretmen-evi yöneticileri, eğitim araçları merkezi yöneticileri de dahildir. Her okulda bir müdür olduğunu düşünürsek 63.827 örgün eğitim yöneticisi olduğu görülecektir. Bugüne kadar eğitim yönetimi alanında hizmet içi eğitime katılan kişilerin hepsinin örgün eğitim yöneticisi olduğunu kabul etsek bile, sonuç yine de iç açıcı olmayacaktır. Yaklaşık 30 yıllık bir dönemde örgün eğitim yöneticilerinin % 29'unun eğitim yönetimi alanında hizmet içi eğitime katıldığı görülmektedir.

Tablo 4, 1989 yılında eğitim yönetimi kursuna katılanların yönetim pozisyonlarına göre dağılımını göstermektedir. 1989 yılında eğitim yönetimi alanında hizmet içi eğitime katılanların en azını % 1.1 ile halk eğitim merkezi müdürleri oluştururken, en fazlasını katılanların % 16.3'ünü oluşturan hizmet içi eğitim yöneticileri ve eğitim merkez müdürleri oluşturmaktadır. Yönetim pozisyonuna göre eğitim yönetimi alanında hizmet içi eğitime katılanlar arasında büyük bir dengesizlik görülmektedir.

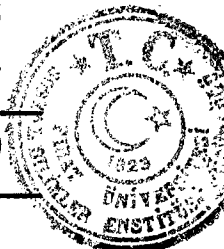


TABLO-4

1989 Yılı Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerine Katılanların Yönetim Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Yönetim Pozisyonu	Kursa Katılanların Sayısı	%
İl ve ilçe milli eğitim müdür yardımcıları ve şube müd.	330	9.1
İl milli eğitim müdürleri	67	1.8
İlçe milli eğitim müdürleri	300	8.1
İlköğretim müfettişleri	200	5.4
İlköğretim müfettişleri kurul başkanları ve yardımcıları	60	1.6
Anaokulu müdürleri	124	3.4
İlkokul müdürleri	400	10.9
Bağımsız ortaokul müdürleri	200	5.4
Yatılı ilköğretim bölge okulu ve ilköğretim okulu müdürleri	250	6.7
Genel ve mesleki-teknik lise müdürleri	560	15.2
Özel eğitim okulu (körler, sağırlar, ortopedik özür-lüler vb.) müdürleri	55	1.5
Özel eğitim okulu müdür yardımcıları	110	3.1
Halk eğitimi başkanları	67	1.8
Rehberlik ve araştırma merkezi müdürleri	60	1.6
Halk eğitimi merkezi müdürleri	40	1.1
Hizmet içi eğitim yöneticileri ve eğitim merkezi müdürleri	600	16.3
Özel dersane müdürleri	200	5.4
TOPLAM	3683	100

Kaynak: MEB 1989 Yılı Hizmet İçi Eğitim Planından yararlanarak araştırmacı tarafından düzenlenmiştir.



Tablo 5 Örgün eğitim yöneticilerinin (anaokulu, ortaokul, özel eğitim okulu, mesleki-teknik lise) 1989 yılında hizmet içi eğitime katılma oranını göstermektedir. 1989 yılında mevcut anaokulu yöneticilerinin % 3.4'ü eğitim yönetimi alanında hizmet içi eğitime katılırken, ilkokul yöneticilerinin sadece binde yedisi hizmet içi eğitime katılmıştır. Hizmet içi eğitime katılma oranı en fazla özel eğitim okulu yöneticilerinde görülmekte, bunu mesleki-teknik lise yöneticileri izlemektedir. Genel ve mesleki-teknik lise yöneticileriyle özel eğitim okulu yöneticilerinin sayıca az olması hizmet içi eğitime katılma oranını yükseltmiştir.

TABLO-5

Örgün Eğitim Yöneticilerinin 1989 Yılı Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerine Katılma Oranı

Kursa Katılan Eğitim Yöneticisi Sayısı	Mevcut eğitim Yöneticisi sayısı	Katılma Oranı
Anaokulu yöneticisi 124	3447	3.4
İlkokul yöneticisi 400	50.475	0.007 (binde)
Ortaokul yöneticisi 450	5731	0.8
Genel ve mesleki teknik lise yöneticisi 560	3318	16.9
Özel eğitim okulları yöneticisi 165	856	19.3
TOPLAM	1699	2.6



Kaynak: MEB, 1989 Yılı Hizmet İçi Eğitim Planından yararlanarak araştırmacı tarafından düzenlenmiştir.

Tablo 5'den çıkan önemli bir sonuç da 1989 yılı hizmet içi eğitim etkinliklerine örgün eğitim yöneticilerinin sadece % 2.6'sının katılmış olmasıdır. 1989 yılında eğitim yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitime katılanların % 46'sı örgün eğitim yöneticilerinden, % 54'ü ise eğitim sisteminin diğer yönetim alanlarında çalışanlardan oluşmaktadır.

Hizmet içi eğitime katılan eğitim yöneticilerinin yönetim pozisyonlarına göre dağılımı açısından büyük bir dengesizlik vardır. Hizmet içi eğitime katılmada hangi yönetim pozisyonlarına öncelik verilmelidir? Örgün eğitim yöneticilerine mi, yaygın eğitim yöneticilerine mi, yoksa eğitim sisteminde çalışan diğer eğitim yöneticilerine mi öncelik verilmelidir? Bu konuda Millî Eğitim Bakanlığı belirli bir politika izlememektedir. Örgün eğitim yöneticilerinin hizmet içinde yetiştirilmesi büyük öncelik taşırken, eğitim yönetimi alanında hizmet içi eğitime katılanların çoğunluğunu diğer yönetim pozisyonlarından gelen kişiler oluşturmaktadır.

Hizmet içi eğitim etkinliklerinin bugüne kadar ciddi bir maliyet/yarar analizi yapılmamıştır. Her yıl eğitim yönetimi alanında hizmet içi eğitim yapılmaktadır. Bu eğitim ne derece etkili olmaktadır? Hizmet içi eğitim katılanların gerçek ihtiyaçlarına göre mi düzenlenmektedir? Hizmet içi eğitime harcanan para sağladığı yarara değer mi? Bu sorulara kesin cevap vermek güçtür.



Eğitim yöneticisi hizmet içinde yeterli bir Şekilde yetiŐtirilmemektedir. Hizmet ncesi eğitimi olmayan bir mesleğin hizmet içi eğitimi de olmaz. Hizmet ncesi bir eğitimle eğitim yönetimi alanında teorik bilgiler kazandırılmadan bu kiŐilere eğitim yönetiminin uygulama yönü ve eğitim yönetimindeki yenilikler nasıl kazandırılabilir? Genellikle eğitim yönetimi alanında düzenlenen hizmet içi eğitim etkinliklerinde ğretim görevlisi olarak çalışan kişiler, eğitim yönetimi alanında hizmet öncesi eğitimden geçmemiŐlerdir. Eğitim yönetimi alanında hizmet öncesi eğitimden geçmeyen bir kişinin hizmet içi eğitim kurs ve seminerlerinde ğretim görevlisi olarak çalışması, eğitimin niteliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

Eğitim yönetimiyle ilgili hizmet içi eğitim kurs ve seminerlerinin içeriği, eğitim yönetimindeki yeni gelişmeleri yansıtılmamaktadır. Çünkü, hizmet içi eğitimi düzenleyenler uygulayıcılardır. Ugulayıcılar ğretmen kökenlidir ve eğitim yönetimi alanında hizmet öncesi bir formasyonları yoktur. Bundan dolayı eğitim yönetimi alanında düzenlenen hizmet içi eğitim kursları daha çok okul iŐletmesiyle ilgili konuları içermektedir.

24-28 Ağustos 1981 tarihleri arasında 32 saatlik bir hizmet içi eğitim etkinliği lise yöneticileri için düzenlenmiş ve program içeriğinde su konulara yer ve



rilmistir: Çağdaş yönetim teknikleri, grup çalışması, yöneticilerin görev ve sorumlulukları, öğretmen ve personele ilişkin büro ve yazı işleri, satın alma, hesap ve ayniyat ile ilgili işlemler, öğrenci işleri, eğitim ve öğretim ile ilgili işler. Eğitim yönetimi bu konularla sınırlı değildir. Okul yöneticisinin yönetim süreçleri yanında önemli yönetim görevleri de vardır. Bugünkü eğitim yöneticisi yetiştirme programlarında ağırlık, okul işletmeciliğinden çok eğitim liderliğine doğru kayma eğilimi göstermektedir³⁵.

Eğitim yöneticisini hizmet içinde yetiştirmek amacıyla Hizmet İçi Eğitim Daire Başkanlığı ile bakanlık dışı kuruluşlar arasında da seminer çalışmaları düzenlenmektedir. Özellikle 1987 ve 1988 yılları arasında kalkınma planı hedeflerine uygun olarak Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE) ile işbirliği yapılmıştır. 1987 yılında TÜSSİDE tarafından düzenlenen seminere Millî Eğitim Bakanlığı üst düzey yöneticilerinden 10 kişi katılmıştır. 1988 yılında TÜSSİDE tarafından eğitim yönetimi alanında birlik ve beraberlik sağlamak amacıyla 6 gün süreli olarak düzenlenen seminere 67 ilin millî eğitim müdürü katılmıştır.

Eğitim yöneticilerinin hizmet içinde yetiştirilmesine katkıda bulunan diğer bir kuruluş ise Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsüdür. 22.4.1976 tarih ve

35. Ali Balcı, Eğitim Yöneticilerinin Hizmet İçinde Yetiştirilmesi, A. Ü. Eğitim Fak. Dergisi, Sayı 1, 1982, s. 179.



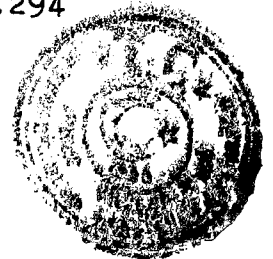
15567 sayılı resmî gazetede yayınlanan TODAİE Kamu Yönetimi Lisans Üstü Uzmanlık Programı Yönetmeliği esaslarına göre her yıl bu programa sınavla öğrenci alınmaktadır. Sınavı kazanan kişiler bir öğretim yılı maaşlı izinli sayılarak lisans üstü eğitim görmeleri sağlanmaktadır. 1977-1988 yılları arasında Millî Eğitim Bakanlığı personelinde TODAİE Kamu Yönetimi Uzmanlık Programına katılanlar Tablo 6'da gösterilmiştir.

TABLO-6

MEB Personelinden TODAİE Programına Katılanların
Yıllara Göre Dağılımı

Öğretim Yılı	Eğitim-Öğretim Hizmetleri Sınıfı	Genel Hizmetler Sınıfı
1977-1978	13	2
1978-1979	6	1
1979-1980	16	7
1980-1981	24	5
1981-1982	31	4
1982-1983	24	3
1983-1984	17	6
1984-1985	9	3
1985-1986	13	3
1986-1987	13	4
1987-1988	13	6
TOPLAM	179	44

Kaynak: MEB Hizmet İçi Eğitim (1960-1987) s.294



TODAİE'nün 1977-1988 yılları arasında düzenlediği Kamu Yönetimi Lisans Üstü Uzmanlık Programı'na 179'u eğitim-öğretim hizmetleri sınıfından, 44'ü genel idarî hizmetler sınıfından olmak üzere toplam 223 kişi katılmıştır. Bu sayı örgün eğitim yöneticilerinin sadece binde üçünü oluşturmaktadır.

Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü ve TODAİE gibi Millî Eğitim Bakanlığı dışında olan kuruluşların düzenlediği hizmet içi eğitim etkinlikleri tartışma götürmektedir. TÜSSİDE'nün düzenlediği seminerlere eğitim sistemimizde çalışan üst düzey yöneticileri katılmaktadır. Eğitim sistemimizde çalışan orta ve alt kademe yöneticileri şimdiye kadar TÜSSİDE'nün düzenlediği etkinliklere katılmamışlardır. TÜSSİDE'nün seminerlerine üst düzey eğitim yöneticilerinin katılması doğaldır. Çünkü Millî Eğitim Bakanlığı'nda üst düzey eğitim yöneticilerine hizmet içi eğitim verecek yeterli sayıda yetişmiş insangücü bulunmamaktadır.

Millî Eğitim Bakanlığı eğitim yönetimi alanında hizmet öncesi eğitimi benimsemediğinden Üniversitelerin eğitim yönetimi bölümleriyle işbirliği yapmaktan çekinmektedir. Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü genel yönetim ve işletme yönetimi alanında hizmet içi eğitim vermekte, dolayısıyla eğitim yönetimi, programın ağırlık noktasını oluşturmamaktadır. Eğitim yönetimi her ne kadar yönetimbiliminin eğitime uygulanması ise de



eğitim yönetiminin kendine özgü birtakım yönleri bulun-
maktadır. TÜSSİDE'nn düzenlediği seminerlerde eğitim
yönetiminin kendine özgü yönleri dikkate alınmamaktadır.
ABD'nde Eğitim Yönetimi niversite Konseyi (UCEA) diye
bir kurum bulunmaktadır. Bu rgt, kendine özgü bir
bilim dalı olan eğitim yönetiminin gelişimini sağla-
makta ve eğitim yöneticisinin hizmet öncesi ve hizmet
içinde yetiştirilmesinde önemli bir danışma organı ro-
ln oynamaktadır. Ne yazık ki, Türkiye'de eğitim y-
netimini bir bilim dalı olarak inceleyen niversitele-
rimizin eğitim yönetimi bölümü ğretim üyelerinden, üst
düzey eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitiminde ye-
terince yararlanılmamaktadır.

TODAİE'nn Kamu Yönetimi Lisans st Uzmanlık
Programı için de aynı eleştiri yapılabilir. TODAİE'nde
genel yönetici yetiştirilmeye çalışılmaktadır. Genel
yönetici yetiştiren TODAİE programlarında genellikle
yönetimin ekonomik, toplumsal ve siyasal çevresi, r-
gt kuramları, personel yönetimi, maliye, planlama,
halkla ilişkiler ve yönetim hukuku gibi konulara ağır-
lık verilmektedir. Bu tür bir eğitim, eğitim yönetici-
sinin yetiştirilmesi için yeterli değildir. TODAİE'nn
programında eğitim yönetimi dersi bulunmamaktadır.
TODAİE 1979-1980 ğretim yılında Eğitim Yönetimi Uz-
manlık Programı başlatmayı kararlaştırmış, bu prog-
ram çeşitli güçlükler nedeniyle 1981-1982 ders yılında



kapatılmıştır³⁶.

MEB eğitim yöneticilerinin lisans üstü eğitiminde neden TODAİE'ne Üniversitelerin eğitim yönetimi bölümlerinden daha fazla önem veriyor? TODAİE daha çok genel yönetici yetiştirmeye ağırlık verdiği halde Üniversiteler eğitim yöneticisi yetiştirmeye ağırlık vermektedir. Milli eğitim sisteminde eğitim yöneticiliği bir meslek olarak kabul edilmediği için, TODAİE'nün lisans üstü programlarını tamamlayıp genel yönetici olarak yetişen kişilerin de eğitim sistemimizde gördüğü eğitime uygun bir göreve getirildiği iddia edilemez.

Eğitim yönetimi alanında düzenlenen hizmet içi eğitim programları bu alandaki çağdaş gelişmeleri yansıtmamaktadır. 1961-1989 yılları arasında düzenlenen eğitim yönetimi hizmet içi eğitim programlarının içeriğinde önemli bir değişim görülmemiştir. Hizmet içi eğitim programları daha çok okul mevzuatı ve okul işletmeciliğine göre düzenlenmiştir. Hizmet içi eğitim kurslarına katılanların bir kısmı ilk defa okul yöneticiliğine atanan kişilerden oluşmaktadır. Örneğin, 1989 yılı eğitim yönetimi hizmet içi eğitim kurslarına katılanlardan 159 kişi ticaret, imam-hatip ve endüstri meslek liselerine yeni müdür olarak atanmışlardı³⁷. Bu kişileri mevzuat ve yönetim konularında yetiştirmek amacıyla 12 gün sü-

36. Kaya, Ön. ver., 1984, ss. 222-246.

37. MEB, 1989 Yılı Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri, 1989



reli eğitim yönetimi kursları düzenlenmiştir. Yeni eğitim yöneticiliği görevine atanan bir öğretmenin görev ve rolleri tamamen değişmiştir. Okul yöneticiliğine yeni atanan bu kişiler için 12 gün süreyle düzenlenen kurslar gerekli bilgi, beceri ve yöneticilik davranışını kazandırmaktan uzaktır.

Hizmet içi eğitim etkinliklerinde değerlendirme sürecine gereken önem verilmediği için, katılanlar da fazla bir çaba göstermemektedirler. Eğitim yönetimi alanında düzenlenen seminerlerde yazılı bir sınav yapılmamaktadır. Seminere katılanlar son günde seminerde incelenen konuları tartışırlar. Eğitim yönetimi hizmet içi eğitim kursları ise beş günden fazla olursa yazılı bir sınav yapılmakta, kurs süresi beş gün veya daha az olursa sınav yapılmamaktadır. Beş günden fazla hizmet içi eğitim kursuna katılanlara başarı belgesi verilmektedir. 1989 yılında eğitim yönetimiyle ilgili toplam 34 seminer ve kurs düzenlenmiştir. Bunların 18'ini seminerler, 16'sını kurslar oluşturmuştur. Kurslara öncelik verilmesi gerekirken, maliyeti ve süresi az olan ve değerlendirme zorunluluğu bulunmayan seminerlere daha fazla öncelik verilmiştir.

Hizmet İçi Eğitim Daire Başkanlığı eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda önemli bir girişimde bulunmuştur. "Yeni İdarecilerin Yetiştirilmesi Projesi" olarak bir çalışma yapmayı tasarlamıştır. Bu pro-



je eğitim yöneticilerinin önceden belirlenen programlar çerçevesinde yetiştirilmesini amaçlamaktadır. Proje de eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi sorunu şöyle ifade edilmiştir³⁸:

Eğitim sistemindeki yöneticilerin büyük çoğunluğu eğitim yönetimi alanında temel bilgiden yoksun olarak göreve başlamaktadır. Yüksek kademelere gelindiğinde bile sahip olunan bilgi ve tecrübenin usta-çırak yöntemiyle kazanıldığı görülmektedir. Bugün hizmette bulunan yöneticilerin büyük çoğunluğu öğretmen okulu, öğretmen lisesi, eğitim enstitüsü, yüksek okul ve çeşitli fakülte mezunlarıdır. Bütün bunlar yöneticilerin eğitimi konusunun millî eğitimin çözüm bekleyen önemli sorunlarından biri olduğunu göstermektedir. Bakanlığımız merkez ve taşra teşkilâtının yönetici ihtiyacını karşılamak amacıyla yapılacak yönetici eğitimi çalışmalarının esasları tesbit edilerek bir yönetmelik haline getirilmiştir.

Hizmet İçi Eğitim Daire Başkanlığı tarafından geliştirilen bu proje, eğitim yöneticisinin hizmet içinde yetiştirilmesinde önemli bir adım olabilir. Ancak proje tasarlanmış ve bununla ilgili bir yönetmelik hazırlanmış olmakla birlikte henüz uygulanma evresine geçmemiştir.

Eğitim yöneticisini hizmet içinde yetiştirme politikası belli bir temele oturmamıştır. Hangi yönetim pozisyonlarında bulunanlara öncelik verileceği, eğitim yönetimiyle ilgili kurs ve seminerlerde hangi konulara ağırlık verileceği, kursta öğretim görevlisi olarak kimlerin görev alabileceği, hizmet içi eğitimin maliyeti,

38. MEB, 1988 Yılı Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri, 1988, s. 170.



hizmet içi eğitimin verimliliği ve değerlendirilmesi gibi konular tutarlı bir politika olarak ele alınmamıştır.

Eğitim gibi büyük bir sistemi yöneten kişilerin tümüne hizmet içi eğitim olanağı sunulamamaktadır. Sistemde çalışan öyle yöneticiler vardır ki, eğitim yönetimi alanında hiçbir eğitim görmeden emekli olmaktadır. Eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitime katılma oranı düşüktür. Eğitim yöneticileri için hizmet içi eğitime katılma zorunluluğu yoktur. Hizmet içi eğitim gönüllülük esasına dayanır. Hizmet içi eğitime katılma yasal bir zorunluluk göstermediği için, bazı yöneticiler katılmak istememektedir.

Eğitim yönetimi alanında düzenlenen hizmet içi eğitim etkinliklerinde üst düzey eğitim yöneticilerine öncelik verilmektedir. Özellikle TODAİE ve TÜSSİDE'nün programlarına daha çok bakanlık merkezinde çalışan üst düzey eğitim yöneticileri katılmaktadır. Okul müdür yardımcılığı, eğitim yöneticiliği görevleri içinde ilk basamağı teşkil eder. Bir öğretmen müdür yardımcısı olursa eğitim yöneticiliği görevine başlamış olur. Bu kişilerin hizmet içi eğitimi en az okul müdürleri kadar önemlidir. Ancak, bugüne kadar eğitim yönetimiyle ilgili hizmet içi eğitim etkinliklerine katılanlar arasında okul müdür yardımcılarının sayısı yok denecek kadar azdır.



Eğitim yöneticisinin hizmet içinde yetiştirilmesiyle ilgili önemli bir gelişme de Millî Eğitim Akademisi'nin kurulmasıdır. 3 Kasım 1989 tarih ve 20331 sayılı resmî gazetede "Millî Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilât ve Görevleri Hakkında 179 Sayılı Kanun Hükümünde Kararnamede Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Hükümünde Kararname" yayınlanmıştır. 385 karar sayılı Kanun Hkmndeki Kararname'nin 52. maddesi Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı bir Millî Eğitim Akademisi kurulması hükümünü getirmiřtir³⁹.

Millî Eğitim Akademisi'nin kurulması, ülkemiz eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi açısından büyük bir yeniliktir. Bu akademinin işleyiş biçimi ve örgütsel yapısı henüz belli değildir. Bunun için, akademi hakkında eleştiri yapmak erken olacaktır. Ancak, bazı sorunların gündeme gelmesi de kaçınılmazdır. Akademinin kurulması, üniversitelerin eğitim yönetimi bölümlerini ortadan kaldıracak mıdır? Üniversitelerin eğitim yönetimi bölümleri eğitim yöneticisinin hizmet öncesi eğitimini, akademi ise hizmet içi eğitimi işlevini mi yerine getirecektir? Akademi eğitim yönetimi alanında kısa süreli kurs mu verecektir, lisans veya yüksek lisans eğitimi mi yapacaktır? Bu sorular zamanın akışı içinde kendi cevapını bulacaktır. Akademinin işlevsel hale getirilmesi, eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi sorununa etkili bir çözüm getirebilir.

39. Resmî Gazete, Sayı 20331, (3.11.1989) s. 9.



Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesinde Yeni Eğilimler

Eğitim Yöneticisinin Bilgi Toplumuna Göre Yetiştirilmesi

Çağımız çok önemli bilimsel ve teknolojik gelişme-
lere sahne olmuştur. Bilimsel ve teknolojik gelişmeler
toplumların politik, ekonomik ve sosyal yapılarını de-
rinden etkilemiş ve yeni bir toplum biçimi oluşturmaya
başlamıştır. Bu toplum biçimine bilgi teknolojisi dam-
gasını vurmuştur. Günümüzde gelişmiş ülkeleri nitelemek
için artık sanayi toplumu yerine bilgi toplumu kavramı
kullanılmaktadır. Bu yeni toplum biçimi yeni bir eğitim
sistemini de beraberinde getirmektedir. Eğitim sistemi-
nin bilgi toplumuna uyum sağlayabilmesi için yeniden ör-
gütlenmesi gerekmektedir. Çünkü bilgi toplumunun ihti-
yaç duyduğu insangücünü yetiştirecek olan eğitim siste-
mi, sanayi ve tarım toplumunun eğitim sisteminden fark-
lı olacaktır⁴⁰.

Eğitim sistemlerini etkileyen üç önemli teknolojik
değişme vardır: kitaplar, kitle iletişim araçları ve
bilgisayar. Teknolojik gelişmeler kitapların sayısını
hızla artırmakta ve öğretmen bilgisi ile diğer insan-
ların bilgileri arasında genel bir dengenin sağlanması-
nı güçleştirmektedir. Eğitim tarihinde yakın zamana ka-
dar mevcut olan öğretmen ve bilim arasındaki tek ilişki

40. Vehbi Çelik, Eğitim Yöneticisinin Bilgi Toplumuna
Göre Yetiştirilmesi, Millî Eğitim Vakfı Dergisi
Sayı 16, 1989, s. 19.



ortadan kalkmıştır. Kitapların kısa sürede hızlı bir artış göstermesi, bilgi kaynağı olarak öğretmenin gücünü büyük ölçüde sarsmıştır⁴¹.

Günlük gazeteler, radyo, televizyon, video ve yeni teknolojinin ürünü olan diğer görsel-işitsel araçlar eğitim sistemini derinden etkilemiştir. Okul örgütlerinde bilgisayarların kullanımı temel bir değişimin oluşmasına yol açmıştır. Bilgisayar bilimsel ilişkilerde, öğretmen-öğrenci ilişkilerinde ve bireysel öğrenme sürecinde önemli yenilikler getirmiştir⁴². Bilgi çağı, stres sonrası bir teknostres (thecnostress) duygusunu yaşatmaktadır. Teknostres bireyin verimini düşürmekte ve değişikliğe karşı direnmesine yol açmaktadır⁴³.

Bilgi toplumunda toprak, sermaye, emek gibi bilgi de bir üretim faktörüdür. Bilginin üretilmesi, depolanması, yorumlanması, sunulması büyük önem taşımaktadır. Bilgi toplumunda sadece teknolojik kültür öğeleri değil, aynı zamanda değerler ve normlar sistemi de değişmektedir.

Bilgi toplumunun eğitim yöneticisi karmaşıklığın yöneticisidir. Eğitim yöneticisi modelleri anlamak, değişiklikleri tanımak, haberleri bilgi haline dönüştür-

41. Gaston Mialaret, L'Evolution Technologique la Société et l'Education, Revue Internationale de Pédagogie, Sayı 33, 1987, s. 323.

42. Aynı, 1987, ss. 323-327.

43. Clermont Barnabe, l'Ordinateur et les Ressources Humaines: Après les Stress le Thecnostress, Education Canada, Printemps 1985, s. 26.



mek için çaba harcar. Bilgi toplumunda öğrencileri ve yetişkinleri soyut kavramları öğrenmeye güdülemek gerekir. Soyut kavramlara sahip olmak demek, işaret sistemlerini kavramak, şifrelerin çokluğu içinde yönünü bulabilme yeteneği ve olayların akışı içinde şifreleri değiştirebilme yeteneği demektir. Bilgi toplumunun anahtar kavramı: bilgili olmak ve bilgiyi yaşamaktır. Bu da işbirliği ve iletişim kurabilme demektir⁴⁴.

Bilgi toplumunun eğitim yöneticisi çok çeşitli kaynakların ve eğitsel grupların yöneticisidir. O, eğitime daha çok ilgiyi çekmek, zamanı etkili olarak yönetmek, seçenekler arasında rasyonel bir seçim yapmak zorundadır. Bilgi toplumunda eğitim teknolojisi teknolojik yenilikleri eğitime aktarmaya, eğitim yöneticisi ise bu yeni teknolojiyi yönetmeye çalışır. Eğitim yöneticisi bilgi toplumunun okulunu geleneksel okul tipinden farklı olarak yönetir. Eğitim yöneticisi bilgiyi yöneten, toplumun yararına sunan kişidir. Bilgi bir güçtür. Bilgi toplumunda okulun etkililiği, bilgiyi rasyonel olarak seçebilmesine, bilgiden etkili bir şekilde yararlanabilmesine ve çevresiyle paylaşabilmesine bağlıdır. Okul bilgi üretir ve tüketir. İlkokulda daha çok bilgi tüketimi ön planda olduğu halde, üniversitede bilgi üretimi ön plana geçer. Eğitim düzeyi arttıkça, eğitim

44. Clermont Barchechath, Education et Informatique Multimédias Que Peuvent Donc les Technologies Nouvelles Pour Education? Education Permanente, Sayı 93/94 1988, s.16.

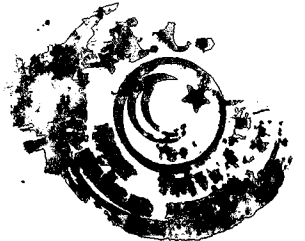


yöneticisinin bilgi tüketimini yönetme görevi, bilgi üretimini yönetmeye doğru kayar⁴⁵.

Eğitim yöneticisi okulu aşırı bilgi akımına karşı korumak zorundadır. Bilgi toplumunda ekonominin temeli bilgiye dayandığından ve yoğun bir bilgi akımı söz konusu olduğundan, okul aşırı bilgi istilasıyla karşı karşıya kalabilir. Bilgi toplumunun eğitim yöneticisi, okulu korkunç bir şekilde büyüyen bilgi denizinde boğdurmamak zorundadır. Bunun için eğitim yöneticisi bilgiyi en iyi seçen, en iyi bilen, en iyi yöneten kişi olmalıdır. Bilginin yöneticisi olan eğitim yöneticisi, toplumdaki diğer kişilerden farklı olarak bilgi teknolojisi konusunda geri kalırsa, okulu etkili şekilde yönetemez. Böyle bir okul yöneticisi etkiden çok makamın verdiği yetkiye başvurur ve kendisinden beklenen eğitimsel liderlik davranışını gösteremez.

Bilgi toplumunun eğitim yöneticisi nasıl yetiştirilmelidir? Kesin bir cevap vermek güç olmakla birlikte bilgi teknolojisine göre yetiştirilmelidir diyebiliriz. Bilgi teknolojisinin en gelişmiş ürünü olan bilgisayarlar, eğitim yöneticisinin yetiştirilmesinde önemli bir role sahiptir. Eğitim yöneticisi karmaşık kararların üstesinden gelebilmek ve daha rasyonel kararlar verebilmek için bilgisayar kullanmasını bilmek zorundadır.

45. Çelik, Ön. ver., 1989, s.19.



Bilgi toplumunda eğitim teknolojisi büyük önem taşır. Eğitim teknolojisinin getirdiği yeniliklerden eğitim yöneticisinin yetiştirilmesinde yararlanılabilir. Uzaktan eğitim yöntemiyle eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi, eğitim teknolojisinin sağladığı önemli bir yeniliktir. İngiliz Açık Üniversitesi'nde eğitim yöneticisi yetiştirme programları bulunmaktadır.

Bilgi toplumu niteliğini taşıyan gelişmiş ülkelerde çağdaş teknolojilerin ortaya çıkışıyla birlikte sistem analizine, bilgisayar kullanımına geniş yer veren makineleştirilmiş yeni bir yönetim sistemi geliştirilmeye çalışılmaktadır⁴⁶. Bilgisayarların eğitime girmesiyle birlikte eğitim yöneticisi yetiştirme programlarında bilgisayar dersleri yer almaya başlamıştır. Ülkemizde eğitim yöneticisini hizmet öncesi eğitim yoluyla yetiştirmeyi amaçlayan üniversitelerin eğitim yönetimi bölümü ve anabilim dallarında bilgisayar dersi bulunmamaktadır. Hizmet içi eğitim yoluyla ise az sayıda eğitim yöneticisine bilgisayar kursu verilmiştir.

Bilgi toplumunun önemli bir özelliği de stres çağı olmasıdır. Aşırı bilgi akımı, insanları teknolojik bir strese itmektedir. İnsanlar bilmedikleri şeylere karşı düşman kesilebilmektedirler. Bilgi toplumunun eğitim yöneticisi kendisini ve personelini strese karşı korumak zorundadır.

46. UNESCO, (Çev:Şermin Yurdusev) Dünyada Eğitim Sistemi Yakın Geçmiş Gelecekteki Yönelimler, Eğitim ve Bilim, Sayı 69, 1988, s. 52.



Kronikleşmiş gerilim, bugün tüm yöneticileri tehdit eden başlıca sağlık sorunu olmuştur. Kendi teknolojinin kurbanı olduğumuz kesinlikle ortadadır. Hiçbirimiz alıştığımız hayat tarzından vazgeçmek niyetinde olmadığımız gibi, zamanı geriye döndürüp uygarlığın bize sunduğu uçak, otomobil gibi nimetleri de tepmek istemeyiz. Bununla birlikte böyle modern makinelerin hızı iç bünyemizdeki sistemlerin de hızlanmasına yol açmış, bazılarının stres diye adlandırdığı yeni bir hastalığın doğmasına neden olmuştur⁴⁷.

Örgüt düzeyinde teknostres verimliliğin azalmasına neden olabilir, bilgisayardan yararlananların yeteneklerini köreltebilir veya bilgisayardan yararlananların görev bilinci duygusunu ortadan kaldırebilir. Teknostresi yönetme sanatı, eğitim yönetimine de girmiştir. Teknostresi yönetmeyi bilmek, çağımızda büyük önem taşımaktadır⁴⁸.

Bilgi toplumunun eğitim yöneticisi bir stres yöneticisidir. Bilgi toplumunda eğitim yöneticisinden beklenen önemli bir görev de öğretmenlerin iş stresini etkili bir şekilde yönetmektir. Eğitim yöneticisi yetiştirme programlarında stres yönetimine pek değinilmemiştir. Oysa geleceğin bilgi toplumunda eğitim yöneticisinin stres yönetimi alanında yetişmesi zorunlu görülmektedir.

47. Jere E. Yates, (Çev: Fatoş Dilber ve Semra Ak) Gerilim Altındaki Yönetici, 1985, s. 11.

48. Barnabe, Ön. ver., 1985, s. 33.



Eğitim Yöneticisinin Yenilik Ajanı Rolüne Göre Yetiştirilmesi

Sağlıklı bir sistem yeni prosedürler bulma, yeni amaçlara yönelme, yeni ürünler üretme, kendi kendini yenileme ve zamanla farklılaşma eğilimi gösterir. Sağlıklı bir sistemin katı, standartlaşmış bir yapıya sahip olmadığı, canlı bir organizma gibi geliştiği söylenebilir. En belirgin özelliği değişme olan çağdaş toplumlarda yer alan örgütlerin sosyal bir varlık olarak, değişen toplumsal koşullara göre kendilerini yeniden düzenlemeleri, hem sundukları hizmetin gerçek anlamda çağdaş olması hem de varlıklarını korumaları için örgütsel bir zorunluluktur⁴⁹. Eğitim örgütleri de yaşamlarını sürdürebilmeleri için yenileşmek zorundadırlar. Eğitimsel yenilesmeye baş rolü, yenilik ajanı rolüyle eğitim yöneticisi oynamaktadır.

Eğitim örgütü belli bir yapıya sahiptir. Bu yapının toplumsal değişmelere bilim ve teknolojinin gelişmesine uyarlanması için, yenileştirilmesi eğitim yönetiminin sorumluluğundadır. Bu sorumluluğun yerine getirilmemesi, eğitim yönetimini işlevsizleştirir. Eğitimde örgütsel yenileşmeyi sağlamak, başta her düzey eğitim örgütündeki yöneticilerin görevidir⁵⁰.

Bilimsel ve teknolojik gelişmeler bilginin sınırlarını genişletmekte ve okul örgütlerini tehdit etmektedir.

49. Mustafa Aydın, Çağdaş Eğitim Denetimi, 1986, s. 116.
50. İbrahim E. Başaran, Eğitim Yönetimi, 1988, s. 46.



Yeni buluş ve icatlar, beraberinde yeni bilgileri getirmektedir. Eğitim sistemleri üretilen yeni bilgilere karşı açık olmak, bu bilgileri toplumun ihtiyaçlarını dikkate alarak öncelik sırasına göre öğrencilere sunmak zorundadır. Aksi takdirde okulların da makineler gibi eskimesi söz konusu olacaktır.

Bennis, geleceğin örgütlerinin temel özelliğinin sürekli yenileşme olduğunu ileri sürmektedir. Bennis, yeni örgütlerin çevrelerindeki hızlı değişime ayak uydurabileceklerini, görevlerini başardıktan sonra ortadan kalkacaklarını düşünmektedir. Alvin Toffler ise hızlı değişmeyi proje veya görev güçleri denilen yönetim biçimi ile simgelemektedir. Böyle bir örgütlenmede belli sorunları çözmek için yeni örgütlerin kurulacağı ve geleneksel bürokratik örgütlerin aksine projenin tamamlanmasıyla kurulan örgütlerin ortadan kalkacağı düşünülmektedir⁵¹. Geleceğin eğitim örgütleri, hızlı değişime ayak uydurabilmek için sürekli kendilerini yenileştirmek zorunda kalacaktır. Hoy ve Ferguson, etkili okulun göstergelerinden biri de yenilik yapabilme kapasitesidir demektedir⁵². Eğitim örgütleri yenileşebildikleri oranda topluma uyum sağlayacak ve amaçlarını istenen düzeyde gerçekleştirebileceklerdir.

Bennis ve Toffler'in da belirttiği gibi geleceğin örgütlerinin yönetim biçiminde proje yönetim biçimi ağır-

51. Refik Çulpan, Çevresel Etkenler ve Örgütsel Değişim, Amme İdaresi Dergisi, Sayı 4, 1976, 123.

52. Ali Balcı, Etkili Okul, Eğitim ve Bilim, Sayı 70, 1988, s. 23.



lık kazanacaktır. Proje yönetimi son derece kendine özgü nitelikler taşıyan yeni bir yönetim dalıdır. Günümüzde proje yönetimi ilke ve teknikleri büyük ölçekli yatırım projelerinin yönetiminde olduğu gibi, sanayinin çok çeşitli alanlarında, eğitimde, orduda ve kamu yönetiminde uygulama alanı bulmuştur. Proje yönetimi olağan etkinliklerin yönetiminden çok farklıdır. Özel örgütlenme biçimleri ve geliştirilmiş planlama ve kontrol tekniklerinin kullanımını gerektirir. Genel yönetim konusundaki eğitim ve deneyim etkili bir proje yönetimi için yeterli olmamaktadır. Proje yönetimi günümüzde ayrı ve son derece karmaşık bir yönetim alanı olarak gelişmektedir⁵³.

Eğitimde yenilik denemeleri daha çok proje biçiminde uygulanmaktadır. Eğitim yöneticisi belirli bir yeniliği proje olarak uygulamaya çalışırken proje yönetimi alanında gerekli bilgi ve beceriye sahip olması yeniliğin başarısı için zorunludur. Aslında yeniliğin kendisi bir projedir. Eğitim yöneticisi yenilik girişiminde hem yenilik ajanlığı hem de proje yöneticiliği rolünü birarada oynamaya çalışır.

Eğitimdeki yenilikler projeler yoluyla uygulanmaya konmaktadır. Özellikle yaygın eğitim ve mesleki-tekni eğitimde proje çalışmaları daha fazladır. Yaygın eğitim ve mesleki-tekni eğitim yöneticilerinin proje uygulama-

53. İsmet S. Barutçugil, Büyük Ölçekli Yatırım Projelerinin Yönetimi, Uludağ İktisat ve İdarî Bilimler Dergisi, Sayı 2, 1984, ss. 155-156.



larını başarıyla sonuçlandırabilmeleri için, proje yönetimi alanında yetişmeleri gerekmektedir.

Örgütsel yenileşmede önemli rol oynayan kişilerden biri de yenilik ajanıdır. Yenilik ajanı, yeniliğin planlanmasında, uygulanmasında ve yayılmasında aktif rol oynayan kişidir. Eğitim örgütlerinde yapılacak yenilik girişimleri etkili bir yenilik ajanı rolünü oynayan eğitim yöneticileri sayesinde daha başarılı olabilir.

Yenilik ajanı sıradan bir kişi değildir. Yenilik ajanında bulunması gereken özellikler şunlardır: (1) Açıklık ve amaçları kabul etme, (2) Doyum sağlavıcı iletişimde bulunma, (3) Güçleri optimal düzeyde eşitleme, (4) Kaynaklardan etkili olarak yararlanma, (5) Örgütle özdeşleşme, (6) Moral, (7) Yenileşme kapasitesi, (8) Bağımsızlık, (9) Uyum sağlama, (10) Sorun çözme. Yenileşme sürecinde yenilik ajanından birtakım roller beklenmektedir. Bu roller: yeniliği başlatmak, bilgi vermek, uygulamak, biçimlendirmek, yardım etmek ve yenilikten etkilenenleri hoşnut etmek olarak saptanmıştır⁵⁴.

Eğitimsel değişme ve yenileşme gittikçe eğitim yönetimi programlarında daha fazla yer almaya başlamaktadır. Thompson'a göre, gelecek birkaç yıl içinde eğitim yöneticisi yetistirme programları içeriğinde eğitimsel değişme, örgüt kuramının bir parçası olarak özel bir ders

54. M. Huberman, Comment S'Operent les Changements en Education: Contribution à l'Etude de l'Innovation, OCDE, 1983, ss. 56-65.



olacak ve şu içerikten oluşacaktır: Değişme stratejileri, planlı değişme, yenilik, yenilik değerlendirmesi, yeniliğe direnme ve örgütsel gelişme. Wall, orta dereceli okul yöneticilerinin yenilik ajanı olarak yetişmesini savunmaktadır⁵⁵.

Campbell, yönetimde genelliğe inananlardan olduğu halde eğitim yönetiminin kendine özgü yanlarını, eğitim kurumlarının niteliklerini, bu kurumların birbiriyle olan ilişkilerini, eğitimsel eylemlerin değerlendirilmesindeki güçlükleri belirtmiştir. Campbell, eğitim yöneticisinin örgütün işleyişinden olduğu kadar, yenileştirilmesinden de sorumlu olduğunu ileri sürerek, eğitim yöneticisini bir yenilik ajanı olarak görmüştür⁵⁶.

Eğitim yöneticisi eğitsel liderlik rolünü oynamaktadır. Eğitim yöneticisi yenilikleri okuluna taşıyan bir yenilik ajanıdır. Eğitim yöneticisi yeniliğin planlanmasından toplumda kurumsallaşıp yayılmasına kadar geçen tüm evrelerde aktif rol oynar. Aslında eğitim yönetimi başlıbaşına yenileşmenin yönetimi demektir. Eğitim yönetimi davranış değiştirmenin yönetimidir. Yenileşmenin yönetimi ise ilk defa gerçekleştirilmesi düşünülen bir davranış değiştirme eyleminin yönetimidir. Yeniliğin yönetimi belli bir riski de kapsamaktadır. Çünkü yeniliğin başarıyla sonuçlanacağına dair yöneticinin elinde

55. Balcı, Ön. ver., 1988, ss. 63-69.

56. Kaya, Ön. ver., 1984, s. 96.



bir garanti bulunmamaktadır.

Yenilik ajanlığı rolü, eğitimsel liderlik rolüyle uyum göstermelidir. Liderin formal yöneticiden farkı, yetkiden çok etki yollarına başvurmasıdır. Yenilik belli bir etkilemeyi gerektirmektedir. Böyle bir etkileme klasik eğitim yöneticisinin göstereceği bir davranış değildir. Ancak eğitsel liderlik davranışı gösteren kişiler yeniliğin ajanlığını ve öncülüğünü yapabilirler. Liderler gerçekleştirdikleri başarılı yeniliklere göre değerlendirilir.

Eğitimdeki yeniliklerin genellikle davranış örüntüleriyle ilgili olduğu görülür. Çünkü eğitim etkinlikleri sadece ve doğrudan fizikî teknolojiyi kullanmaktan çok, değişim amaçları olarak kişilerin işe kosulmasıyla sürdürülür. Bu da bizi eğitimde herhangi bir değişme söz konusu olduğunda, bu değişmeden etkilenecek kişilerin temel tutum ve davranışlarında değişme gerekliliği noktasına götürür⁵⁷. Eğitim yönetimi alanında yetişmiş olma, eğitim yöneticisinin yeniliğin yönetiminde başarılı olacağını göstermez. Tarihin değişik dönemlerinde eğitim sisteminde birtakım yenilik girişimleri yapılmış, başarılı olan yenilik girişimleri olduğu gibi başarısızlıkla sonuçlanan yenilik girişimleri de olmuştur. Yenileşmenin başarısızlığının temelinde, yenileşme sürecine ilişkin temel kavramların bilinmemesi, yenileşme için

57. Kemal Güçlüol, Eğitim Yönetimi ve Yenilik, Milli Eğitim Vakfı Dergisi, Sayı 11, 1988, s. 16.

etkili stratejinin seçilmemesi ve yenileşmeyi yönetecek uzman kadronun bulunmaması yer almaktadır.

Okul sosyal bir açık sistem olarak çevreyi etkiler ve çevreden etkilenir. Eğitim yöneticisinin çevresinde bir yenilik ajanı olarak görülebilmesi, yeniliğin yönetimi konusunda bilgi ve beceri sahibi olması yanında o ülkenin eğitim yönetimi biçimine de bağlıdır. Merkezi bir eğitim yönetimine sahip olan ülkelerde eğitim yöneticisinin yenilik ajanı rolünü oynama şansı son derece sınırlıdır. Yerinden yönetim biçimini uygulayan ülkelerde ise eğitim yöneticisi daha rahat olarak yenilik ajanlığı rolünü oynayabilmektedir. Ancak merkezi yönetim biçimini uygulayan ülkelerde bile eğitim yöneticisi kamu yararı ilkesini temel alarak, liderlik ve girişimcilik gücünü ortaya koyarak, okul düzeyinde küçük çaplı yenilik denemeleri yapabilir.

Eğitim örgütleri yeniliğin kalesi olarak bilinmektedir. Birçok yenilik eğitim örgütleri kanalıyla gerçekleştirilmektedir. Yeniliğin yönetimi ise daha çok eğitim örgütlerinin başında bulunan yöneticilerin işidir. Tarihte yapılan bütün yenilik, reform ve devrimlerin temelinde eğitim yatmaktadır. Tarihe damgasını vuran, büyük çaplı yenilikleri gerçekleştiren kişiler belki eğitim yöneticisi ya da öğretmen değildir; ama gerçekleştirdikleri yeniliklerin başarısında okudukları okulun yöneticisinin ve öğretmenin de etkisi olduğu



şüphesizdir. Yeniliğin mayası okulda çalınmaktadır. Bu mayanın tutması ise eğitim yöneticisinin örgütsel yenileme ve değişme alanında yetişmiş olmasına bağlıdır. Bilgi toplumu olmaya doğru hızla yönelen toplumlarda eğitim yöneticisinin yenilik ajanı rolüne göre yetiştirilmesi daha fazla kaçınılmaz olacaktır.

Eğitim Yöneticisinin Yaşam Boyu Eğitim (Sürekli Eğitim) Yaklaşımına Göre Yetiştirilmesi

Yaşam boyu eğitim anlayışı, sürekli eğitim yaşantısının başlangıç evresiyle sınırlandırılmış ilk ve son bir deneyim olmadığı, tersine ömür boyu süren bir deneyim olması gerektiği anlayışıdır. Yaşam kendi başına sürekli bir öğrenim sürecidir; ancak her insanın teknik ve toplumsal değişime ayak uydurabilmek, kendi çevresine ilişkin şartlar altında meydana gelen değişiklikler karşısında hazırlıklı olabilmek ve bireysel gelişimi bakımından tüm gizilgücünü harekete geçirebilmek amacıyla sürekli, amaçlı ve ardışık bir öğrenim görmesi için özgül fırsatlara ihtiyacı vardır. Yaşam boyu eğitim, bireyin hem amaçlı hem de rasgele öğrenme yaşantılarını kapsar⁵⁸.

Bugün birçok ülkede okulun yeniden tanımlanmasına ihtiyaç duyulmuş ve okulu hızla değişen sosyal ve ekonomik koşullarla birlikte işleyebilecek bir esnekliğe

58. UNESCO, (Cev: Ferhan Oğuzkan) Yetişkin Eğitimi Terimleri, 1985, ss. 19-20.



kavuşturmak için, yenileşme girişimlerinde bulunulmuştur. Böyle bir yenileşme girişiminde yaşam boyu eğitim düşüncesinin büyük etkisi olmuştur. Yaşam boyu eğitim kavramının farklı iki yönü bulunmaktadır: Sürekli eğitim, yetişkin eğitiminde yeni bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Bu kavram bilgi ve beceriyi yeniden tanımlamış ve dönüşlü eğitim kavramına açıklık getirmiştir. Yaşam boyu eğitimin diğer bir yönü de eğitim sisteminin ve eğitimle ilgili çevrenin analizinde bir araç rolü oynaması, yenileşme sisteminin merkezi ve bir davranış gerçekleştirme aracı olmasıdır⁵⁹.

Yaşam boyu eğitim, eğitime sistem yaklaşımı açısından bakmaktadır. Yaşam boyu eğitim, örgün ve yaygın eğitim kavramını bütünleştirmekte ve eğitimin tüm ömür boyunca elde edilen öğrenme yasantıları sonucu şekilleneceğini ileri sürmektedir. Dünya eğitim sistemleri örgün ve yaygın eğitimi yaşam boyu eğitim anlayışına göre düzenleme eğilimi göstermektedirler.

Eğitimin yaşam boyu eğitim anlayışına göre düzenlenmesi bir ütopya mıdır? Aslında 1960'larda ortaya çıkan yaşam boyu eğitim anlayışı 1980'li yıllarda yerleşmeye başlamıştır⁶⁰. Eğitsel ütopyada yeni görüntüler isimli makalesinde Caillet, yetişkin eğitimini eğitsel

-
59. Bertrant Swartz, Education Permanente et Formation des Adultes: Evolution des Pratiques Evolutions des Concepts, Education Permanente, Sayı 92, 1988, s. 8.
60. Joffre Dumazedier, Education Permanente Vingt Ans Apres, Education Permanente, Sayı 98, 1989, s. 103



Ütopyanın bir yatırım alanı olarak görmekte ve yaşam boyu eğitimi gerçekçi hale getirilmiş bir ütopya diye tanımlamaktadır⁶¹.

Bugün artık bir ütopya olmaktan çıkan yaşam boyu eğitim, eğitimde yenileşme stratejilerinin temelini oluşturmaktadır. Bu yaklaşım eğitimi geniş açıdan ele almakta ve eğitimde sürekliliği sağlamayı amaçlamaktadır. Bilgi toplumunda bilginin güncelliğini korumak ve bildiğinden en verimli bir biçimde yararlanmak için yaşam boyu eğitim benimsenmiş, yasal bir hak olarak ele alınmıştır. Gerek gelişmiş, gerek gelişmekte olan ve gerekse geri kalmış olan ülkeler kalkınmanın yolunun eğitimden geçtiğini, kalkınmanın ise sadece örgün eğitimle sağlanamayacağını, örgün ve yaygın eğitimin birlikte kalkınma uğrunda seferber edilmesi gerektiğini kabul etmektedirler. Örgün ve yaygın eğitimi bütünleştirmeyi amaçlayan yaşam boyu eğitim, tüm ülkelerde kalkınmanın itici bir gücü olarak görülmektedir.

Eğitim sistemlerinin yeni eğilimi, yaşam boyu eğitim anlayışına göre örgütlenmek yönündedir. Eğitim yöneticisi yetiştirme politikasının bu eğilime göre şekillenmesi doğal bir beklentidir. Yaşam boyu eğitim yöneticisi bir genel eğitim yöneticisidir. Böyle bir yaklaşıma göre yetişen yönetici, eğitim sistemine bir bütün olarak bakar. Eğitim, bireylerin davranışlarında olumlu

61. Elisabeth Caillet, Les Nouvelles Figures de l'Utopie Pédagogique, Education Permanente, Sayı 98, 1989, ss. 17-30.



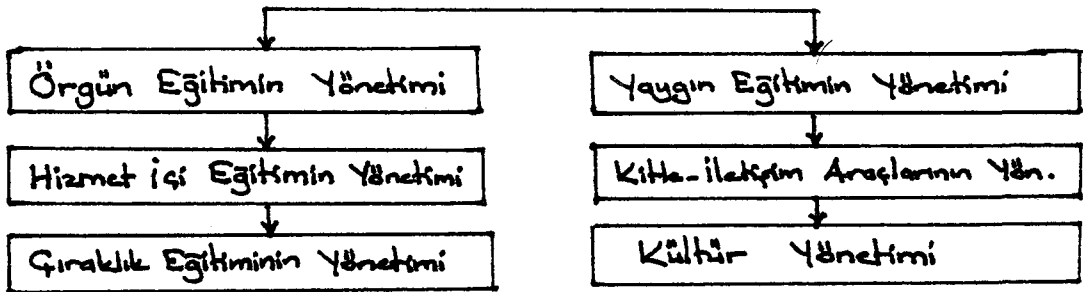
yönde davranış değişikliği meydana getirme süreci olduğuna göre, bu davranış değişikliği sadece okul denilen formal örgütlerde meydana gelmez. Yaşam başlıbaşına bir okuldur. İnsan çarşıda, pazarda, otobüste, kütüphanede, müzede, tiyatrodada da birşeyler öğrenir. Eğitim sadece okulun dört duvarı içinde meydana gelseydi, eğitim yönetimi de okulun dört duvarı arasına sıkıştırdı. Yaşam boyu eğitim, eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına yeni bir yön vermiştir. Bu yaklaşım olumlu yönde davranış değişikliği meydana getiren her örgütü, yaşam boyu eğitim yönetimi kapsamında ele almaktadır. Bu yaklaşıma göre örgün eğitim kurumları dışında yer alan müze, sanat galerisi, kütüphane, spor tesisleri gibi örgütlerin yönetimi de yaşam boyu eğitimin yönetimine girmektedir.

Yaşam boyu eğitim için etkili program ve yöntem hazırlama tek başına daha büyük olanaklar sağlamayacaktır, aksine karar alma süreci, eğitimin verimliliği ve koordinasyonla ilgili konularda büyük sorunlar doğuracaktır. Yaşam boyu eğitim ihtiyacı, eğitim sistemi ile diğer sistemler arasında etkili bir koordinasyon kurulmasını gerektirmektedir. Örneğin, öğretmen ve öğrenci ile okul öncesi eğitim kurumları, eğitim kurumları ile kütüphaneler, müzeler ve birinci derecedeki kültürel hizmetler, eğitim kurumları ile bütün kültürel merkezler, orta ve yükseköğretim kurumları, kitle iletişim araçları ve okullar ile diğer tüm eğitsel hizmet düzey-



leri arasında etkili bir koordinasyon gerekmektedir. Yaşam boyu eğitim yaklaşımı, okul dışı örgütlerin eğitsel kaynaklarından tam olarak yararlanmak gerektiğini vurgulamaktadır⁶².

Yaşam boyu eğitimin yönetimi, yönetim bilimi verilerinin eğitime etki eden tüm örgütlere genelleştirilmesi olarak düşünülebilir. Yaşam boyu eğitim yöneticisi, eğitime etki eden tüm örgütlerin yönetim ve işleyiş biçimini bilecek şekilde yetiştirilmelidir. Yaşam boyu eğitim yönetiminin özünü Milli Eğitim Bakanlığı tarafından verilen örgün ve yaygın eğitim hizmetlerinin yönetimi oluşturmaktadır. Yaşam boyu eğitim yönetiminin diğer uğrası alanları ise değişik kuruluşlar tarafından düzenlenen yaygın eğitim ve hizmet içi eğitim etkinliklerinin yönetimi, çıraklık eğitiminin yönetimi, kitle iletişim araçlarının yönetimi ve kültür yönetiminden oluşmaktadır. Şekil 1, yaşam boyu eğitimin yönetim alanlarını göstermektedir.



Şekil 1. Yaşam Boyu Eğitimin Yönetim Alanları

62. George W. Parkyn, Vers un Modèle Conceptuel D'Education Permanente, 1973, ss. 30-31.



Eğitim yöneticisi sadece örgün eğitim kurumlarının yönetimi temel alınarak yetiştirilirse eksik yetiştirilmiş olur. Örgün eğitim kurumlarına göre yetiştirilen eğitim yöneticisi eğitime mikro açıdan bakmayı öğrenir. Oysa yaşam boyu eğitim yönetimi eğitime makro açıdan bakar. Yaşam boyu eğitim yönetimini makro eğitim yönetimi olarak görebiliriz. Eğitimden hiçbir insan soyutlanamayacağına ve yaşamının sonuna kadar eğitime ihtiyaı olacağına göre, insan gerçeğinin bulunduğu her örgüt makro eğitim yönetiminin bir parçasıdır.

Yaşam boyu eğitim anlayışına göre yönetici yetiştirme, eğitim yönetiminde birlik sağlayacaktır. Bu yaklaşıma göre yetiştirilen kişi, eğer ortopedik zrller okulunda mddr olmak istiyorsa, özel eğitim alanında lisans eğitimi görmesi gerekmeyecektir. Bugün eğitim yöneticisi yetiştirme programlarının en önemli eksikliklerinden biri, eğitim yöneticisi yetiştirmede kesin bir birliğin sağlanamamasıdır. Ülkemizde eğitim yöneticiliği mesleklesmediği gibi, eğitim yöneticiliği görevleri arasında da büyük bir kutuplaşma vardır. Bir kişi eğitim yüksek okulu mezunu değilse ilkokul mddr olamaz ya da teknik eğitim fakültesi mezunu değilse endüstri meslek liseleri ve teknik liselerde yönetici olamaz. Yaşam boyu eğitim yönetimi bu ayrımı ortadan kaldırmaktadır. Bu yaklaşıma göre yetişen bir kişi her tür ve düzey eğitim kurumunda görev alabilir.



Eğitim yöneticisini yaşam boyu eğitim anlayışına göre yetiştirme, eğitim yönetimindeki bütün sorunları çözebilir mi? Kuşkusuz yaşam boyu eğitim yaklaşımı her yerde deva değildir. Yaşam boyu eğitim yaklaşımına göre eğitim yöneticisi yetiştirme toplumsal yapıda köklü bir değişme gerektirmektedir. Bilgi toplumu olma yolunda büyük çaba gösteren toplumların yakın bir gelecekte yaşam boyu eğitim yaklaşımına göre eğitim sistemlerine yn verecekleri bir topya olarak görülmemelidir. Yaşam boyu eğitim yaklaşımına göre yetişen eğitim yöneticisinin şu yeterlikleri kazanması beklenir:

1. Eğitim yöneticisi eğitime geniş bir ufuktan bakaabilir.
2. Eğitim yöneticisi uğraşı alanının sadece örgün eğitim kurumlarının yönetimi olmadığını bilir.
3. Eğitime etki eden güçleri sistem yaklaşımıyla çözümlenebilir.
4. Lisans programını bitiren kişi eğitimle doğrudan veya dolaylı olarak ilgili olan bir kurumda yöneticilik yapabilir.

Eğitim yöneticisinin yetiştirilmesinde yaşam boyu eğitim yönetiminin tüm boyutları bir bütünlük içinde ele alınmalıdır. Eğitim yöneticisi davranışlarımıza etki eden bu boyutların birbiriyle olan ilişkisini çok iyi bilmelidir. Okul boyutuna göre yetiştirilen bir eğitim yöneticisi, okulunu davranış değişikliği meydana geti-



ren tek kurum olarak görür. Bugünün toplumunda okulun davranış değişimine yaptığı etkiden daha fazlasını televizyon yapmaktadır.

Yaşam boyu eğitim yaklaşımı, eğitim yöneticisinin etki alanını artırır. Eğitim yöneticisinin bu yaklaşıma göre yetişmesi liderlik rolünü de güçlendirir. Eğitim yöneticisi etki alanını okulun dışına taşıyarak, çevresel etkinliklerde liderlik rolünü oynayabilir. Çağımızda yaygın eğitim projelerle yürütülmeye başlamıştır. Her toplum kendi yapısına uygun olarak çeşitli sosyal, kültürel, ekonomik ağırlıklı kurslar ve projeler düzenlemektedir. Eğitim yöneticisinin okul görevi dışında bu tür kurs ve projelerde danışman veya yönetici olarak görev alma olasılığı daha da artmaktadır. Böyle bir kursa katılan eğitim yöneticisi etkili liderlik rolünü oynamak zorundadır.

Yaşam boyu eğitim yaklaşımı, kültür yönetimini de eğitim yönetiminin alt bir uzmanlık dalı olarak kabul eder. Kültür yönetiminden bağımsız bir eğitim yönetimi politikası ülke gerçeklerine ters düştüğü için başarılı olamaz. Hem yönetimin kültürü hem de kültürün yönetimi bilimsel veriler kadar o ülke ve toplumun özelliklerine bağlı bulunmaktadır. Yönetim bilimi öğretiminde bilginin içinde bulunduğu toplumun kültür ve değer sisteminin, toplumdaki kültürel değişimin yönü ve bu özelliklerin gelecekte alacağı görünüşün öncelikle öğretil-



mesi gerekmektedir⁶³.

Eğitimin evrensel amaçlarından biri, toplumun kültürel değerlerini genç kuşaklara aktarmaktır. Eğitim kurumlarının bu evrensel amacı gerçekleştirebilmeleri eğitim ve kültür yönetimini bütünleştirebilmelerine bağlıdır. Bir toplumun kültürünü bilmeden nasıl ki o toplumu gerektiği gibi yönetmek olanaksızsa, o toplumun kültürünü bilmeden eğitim örgütlerini etkili olarak yönetmek de olanaksızdır. Eğitim örgütleri kültürü planlı olarak aktaran örgütlerdir. Ancak eğitim örgütlerinin dışında da kültürel değerleri aktaran örgütler vardır. Eğitim yöneticisi kültür politikasına yön veren diğer kurumlarla işbirliği yapmazsa, eğitimin aktarmaya çalıştığı kültürel değerler, sadece okul duvarları içinde hapsolünür. Bugün birçok ülkede kültürel bir değer bunalımı yaşanıyorsa bunun temel nedeni, eğitim yönetimi ve kültür yönetiminin bütünleştirilememiş olmasından kaynaklanmaktadır.

Türkiye, Avrupa Topluluğu üyesi olma yolundadır. Avrupa Topluluğu ülkelerinin çoğu ise bilgi toplumu niteliği taşımaktadır. Topluluğa üye ülkeler eğitim sistemlerini yaşam boyu eğitim yaklaşımına göre örgütlemektedirler. Avrupa Topluluğu'na girmeye hazırlanan Türkiye'nin Topluluk eğitim sistemlerine uyum sağlayabilmesi için, eğitim sistemini yaşam boyu eğitim yaklaşımına

63. Anıl Çeçen, Kültür Yönetimi, Amme İdaresi Dergisi, Sayı 2, 1985, s. 120.



göre düzenlenmesi gerekmektedir.

Ülkemizde yaygın eğitim alanında zengin bir bilgi birikimi bulunmakla birlikte, yaygın eğitim örgün eğitime göre her zaman bir üvey evlat davranışı görmüş ve temel bir eğitim politikası olarak ele alınmamıştır. Eğitime ayrılan madde ve insangücü kaynakları öncelikli olarak örgün eğitimde kullanılmıştır. Yaygın eğitimin örgün eğitime göre ikinci plana itilmesi, yaygın eğitime personel yetiştirme politikasını da olumsuz yönde etkilemiştir. Bu durum yaşam boyu eğitim yaklaşımına ters düşmektedir. Çünkü yaşam boyu eğitim örgün ve yaygın eğitimi tek bir sistem halinde bütünleştirmeyi ve eğitim yöneticisini de bu bütünleştirilmiş sisteme göre yetiştirmeyi amaçlamaktadır.

Ülkemizde yaşam boyu eğitim, 1973 yılında çıkarılan Millî Eğitim Temel Kanunu'nda yasal bir temel kazanmıştır. Bu kanunda Türk Millî Eğitimi'nin 14 temel ilkesi belirlenmiştir. Bu ilkelere ikisi yaşam boyu eğitimle ilgilidir. Bunlar:

Madde 9 (Süreklilik ilkesi). Fertlerin genel ve meslekî eğitimlerinin hayat boyunca devam etmesi esastır.

Gençlerin eğitimi yanında, hayata ve iş alanlarına olumlu bir şekilde uymalarına yardımcı olmak üzere, yetişkinlerin sürekli eğitimlerini sağlamak, gerekli önlemler almak da bir eğitim görevidir.

Madde 17 (Her yerde eğitim ilkesi). Millî eğitimin amaçları yalnız resmi ve özel eğitim kurumlarında değil, aynı zamanda evde, çevrede, işyerinde, her yerde ve her fırsatta gerçekleştirilmeye çalışılır.



1739 sayılı kanunun süreklilik ve her yerde eğitim ilkesi ülkemizde yaşam boyu eğitime yasal bir temel kazandırmış olmakla birlikte, uygulamada bu ilkelerin tam olarak gerçekleştirildiği söylenemez. Üniversitelerimizin eğitim yöneticisi yetiştirme programlarında daha çok örgün eğitim kurumlarının yönetimine ağırlık verilmiştir. A. Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümü'nde örgün eğitimin yönetimi dışında halk eğitiminde örgüt ve yönetim adı altında bir ders verilmektedir. Üniversitelerin eğitim yöneticisi yetiştirme programlarında hangi örgün eğitim düzeyine yönetici yetiştirildiği belli değildir. Bu üniversitelerimiz anaokuluna mı, ilkokula mı, yoksa liseye mi yönetici yetiştirmektedirler? Bu konuda açık bir politika yoktur.

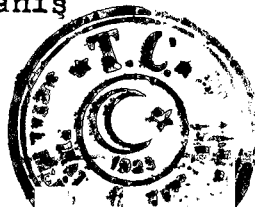
Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümü lisans programında eğitim yönetimi, uygulamalı okul yönetimi ve Türk Eğitim Sistemi'nin yönetim sorunları diye üç ayrı ders bulunmaktadır. Eğitim yönetimi yönetim biliminin eğitime olan etkisi üzerinde, uygulamalı okul yönetimi ise okul mevzuatı üzerinde durmaktadır. Böylece eğitim yönetimi sadece üç ders üzerinde yoğunlaşmakta ve eğitim yöneticisi adaylarına makro ve mikro eğitim yönetiminin davranış örüntüleri kazandırılmamaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından eğitim yönetimiyle ilgili olarak düzenlenen kurs ve seminerlere yalnız örgün eğitim yöneticileri katılmamaktadır. Yaygın eğitim



yöneticileri, hizmet içi eğitim yöneticileri, il eğitim araçları merkezi başkanları, öğretmenleri yöneticileri, gibi örgün eğitimin dışındaki değişik yönetim pozisyonunda bulunan kişiler de eğitim yönetimi alanında hizmet içi eğitime alınmaktadırlar. Bu durum ülkemizde yaşam boyu eğitim yönetimi anlayışının hizmet içi eğitim yöneticisi yetiştirme programlarına girdiğini göstermektedir. Ancak bu eğilim, yaşam boyu eğitim yaklaşımının ülkemizde tam olarak açıklık kazandığını ortaya koymamaktadır.

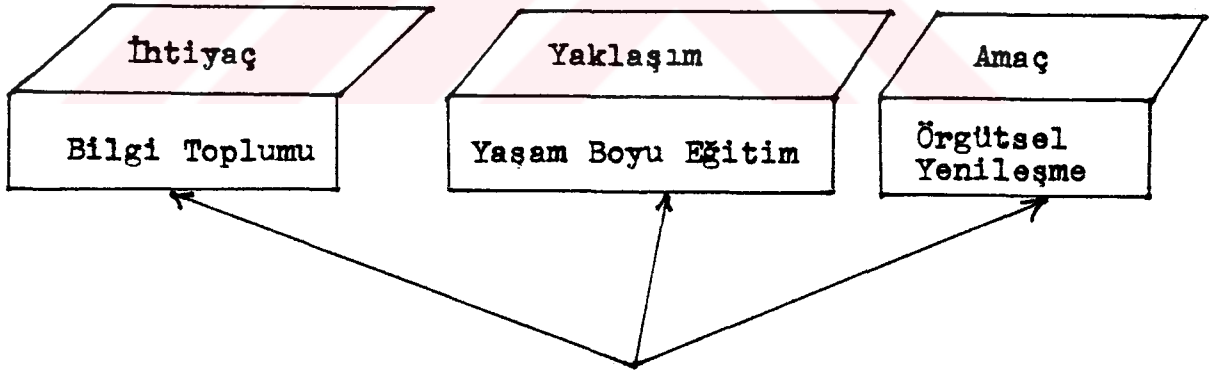
Her düzeydeki eğitim yöneticisi bir davranış değiştirme sürecinin yöneticisidir. Ancak örgün eğitim yöneticisi çoğu zaman bunun farkında değildir. Lise müdürü için önemli olan öğrencilerin başarısı, diğer bir deyişle okulun verimliliğidir. Oysa eğitimin üç evrensel amacı olan iyi insan, iyi vatandaş, iyi üretici ve tüketici yetiştirmek çoğu örgün eğitim kurumlarında savsaklanır. Lise yöneticisini uyuşturucu madde kullanan öğrencisinin bu alışkanlığı nasıl kazandığı, bu alışkanlığı kazanmasına hangi güçlerin ne derece etki ettiği pek ilgilenmez. Lise yöneticisi için kaç kişinin geçtiği, kaç kişinin kaldığı önem taşır. Bu anlayış eğitim kavramının özüne ters düşmektedir. Eğitim bir davranış değiştirme süreci, eğitim yönetimi ise bu davranış değiştirme sürecinin yönetimidir. Lise yöneticisi örneğinde olduğu gibi, eğitim yöneticisi sınıf geçme veya başarı oranını temel alarak tek bir ölçüte önem verirse, davranış



değiştirme sürecinin yöneticisi olmaktan çok, sayıların ve sembollerin yöneticisi olur.

Ne yazık ki, bugün her düzey eğitim yöneticisi görevinin davranış değiştirme sürecinin yönetimi olduğunu bilmez. Yaşam boyu eğitim yönetiminin bir yönü de eğitim yönetiminin bir davranış değiştirme sürecinin yönetimi olduğu bilincini kazandırmaktır.

Eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi konusunda mükemmel bir model var mıdır? Hiçbir yetiştirme programı mükemmel değildir. Ancak geleceğin eğitim yöneticisi yetiştirme eğilimi hakkında bize fikir verecek bir model önerebiliriz. Bu model Şekil 2'de görülmektedir.



Şekil 2. Geleceğin Eğitim Yöneticisini Yetiştirme Modeli

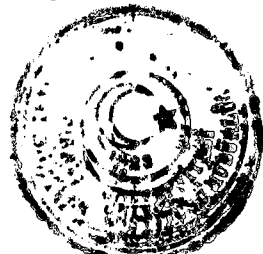
Bu model üç soruya cevap aramaktadır: (1) Eğitim yöneticisi hangi toplumun ihtiyacına göre yetiştirilecek? (2) Eğitim yöneticisi nasıl bir yaklaşımla yetiştirilecek? (3) Eğitim yöneticisi yetiştirilmenin sonu



amacı ne olacak? Bu modele göre eğitim yöneticisi bilgi toplumunun ihtiyacına göre yetiştirilecektir. Eğitim yöneticisinin bilgi toplumuna göre yetiştirilmesi ise yaşam boyu eğitim yaklaşımıyla sağlanacaktır. Modele göre eğitim yöneticisi yetiştirmenin sonul amacı, örgütsel yenileşmeyi sağlamak olacaktır.

Eğitim yöneticisinin hizmet öncesi eğitimi bilgi toplumu için yeterli olmamaktadır. Bilgi toplumunun eğitim yöneticisi yaşam boyu eğitim yaklaşımına göre yetiştirilmek zorundadır. Bilgi toplumunun ihtiyacına ve yaşam boyu eğitim yaklaşımına göre yetiştirilen eğitim yöneticisinden beklenen en önemli rol, yenilik ajanlığı rolüdür. Eğitim yöneticisi yenilik ajanı rolünü oynayarak örgütsel yenileşmeyi sağlar. Örgütsel yenileşme okulun amaçlarını en üst düzeyde gerçekleştirebilmesi için yeniden örgütlenmesidir. Örgütsel yenileşmenin gerçekleşebilmesi yeni bilginin olmasına bağlıdır. Yeni bilgiye ise eğitim penceresini kapamamış kişiler ulaşabilir.

Bilgi toplumunda bilgi akışı bir nehre benzer. Bilgi nehri sürekli olarak akar. Günün her saniyesinde bilgi nehrine yeni bilgiler boşalır. Bilgi toplumunun eğitim yöneticisi bilgi nehrinin kıyısından hiç ayrılmamak zorundadır. Bunun için de kendini sürekli olarak yetiştirmesi, bilgi nehrine boşalan her yeni bilginin okulun örgütsel yenileşmesi amacıyla kullanılabilme durumunu değerlendirmesi gerekir.



BÖLÜM 111

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın evren ve örnekleme açıklanmış, bilgi toplama aracının hazırlanması hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca aracın uygulanması, verilerin analizi ve kullanılan istatistiksel işlemler üzerinde durulmuştur.

Evren

Araştırmanın evreni, Elazığ ve Malatya merkez ilköğretim ve ortaöğretim okullarında müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı olarak çalışan kişilerden oluşmaktadır.

Örneklem

Araştırmanın örneklemini 170'i Elazığ'da, 140'ı Malatya'da görev yapan toplam 310 okul yöneticisi oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemini oluşturan denekler yöneticilik görevi, hizmet öncesi eğitim ve hizmet içi eğitim olmak üzere üç özelliğe göre incelenmiştir.

Tablo 7, deneklerin yöneticilik görevlerine göre dağılımını göstermektedir. Deneklerin % 15.5'ini ilköğretim müdürleri, % 25.5'ini ilköğretim müdür yardımcısı, % 8.4'ünü ortaöğretim müdürleri, % 50.6'sını ortaöğretim müdür yardımcısı oluşturmuştur.

Tablo 8, deneklerin yöneticilikle ilgili hizmet öncesi eğitim durumunu göstermektedir. Örnekleme oluşturan deneklerin % 46.5'inin hizmet öncesi eğitimlerinde eğitim



yönetimi dersi aldıkları, % 53.5'inin eğitim yönetimi dersi almadıkları saptanmıştır.

TABLO-7

Deneklerin Yönetim Görevlerine Göre Dağılımı

Yönetim Görevi	N	%
İlkokul müdürü	48	15.5
İlkokul müdür yard.	79	25.5
Ortaöğretim müdürü	26	8.4
Ortaöğretim müdür yard.	157	50.6
TOPLAM	310	100

TABLO-8

Deneklerin Yöneticilikle İlgili Hizmet Öncesi Eğitim Durumu

Eğitim yönetimi dersi	N	%
Alan	144	46.5
Almayan	166	53.5
TOPLAM	310	100

Tablo 9, deneklerin hizmet içi eğitim durumunu göstermektedir. Deneklerin % 76.1'inin eğitim yönetimiyle ilgili hizmet içi eğitim kurs veya seminerine hiç katılmadığı, % 19.4'ünün 1-2 kurs veya seminere katıldığı, % 4.5'inin 3-4 kurs veya seminere katıldığı belirlenmiştir.



TABLO-9

Deneklerin Yöneticilik Alanında Hizmet İçi Eğitime
Katılma Durumu

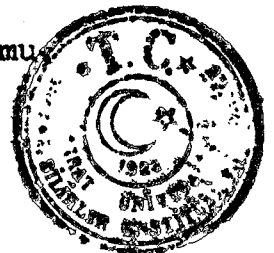
Katılma durumu	N	%
Hiç	236	76.1
1-2 seminer/kurs	60	19.4
3-4 seminer/kurs	14	4.5
TOPLAM	310	100

Bilgi Toplama Aracı

Araştırma için gerekli olan bilgiler, ilgili literatür taraması yapılarak ve araştırmacı tarafından geliştirilen anket yoluyla toplanmıştır. Kalkınma Planlarında, Milli Eğitim Şûralarında ve ilgili yasalarda eğitim yöneticisi yetiştirme politikası incelenmiş ve bilgi toplama aracı olarak anket hazırlanmıştır.

Araştırmada kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde, deneklere ilişkin kişisel bilgiler bulunmaktadır. İkinci bölümde, deneklerin eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına ilişkin görüşlerini belirleyen toplam 60 soru yer almaktadır.

Eğitim yöneticisi yetiştirme politikası dört boyutta ele alınmıştır. Bunlar: 1. Eğitim yöneticisinin yetiştirilme biçimi, 2. Eğitim yöneticisinin atanması, istihdamı ve yükseltilmesi, 3. Eğitim yöneticisinin iş doyumunu



4. Eğitim yöneticisi yetiştirme programının içeriği boyutlarından oluşmuştur. Bu dört boyutun her birine ilişkin olarak sorular geliştirilmiştir. Eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına ilişkin olarak hazırlanan sorular, Elazığ merkez liselerinde görevli yöneticilere ve ilköğretim müfettişlerine incelettirilmiştir. Üniversiteden uzman görüşleri alındıktan sonra anket son şeklini almıştır. Başlangıçta anketin 2. bölümü 64 sorudan oluşurken, uzman görüşleri alındıktan sonra soru sayısı 60'a indirilmiştir. Anket sorularının hazırlanmasında ilgili literatür ve okul mevzuatı temel alınmıştır. Eğitim yöneticisi yetiştirme politikasının son boyutunu oluşturan eğitim yöneticisi yetiştirme programının içeriği ile ilgili soruların hazırlanmasında, Ali Balcı'nın "eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi" konulu araştırmasında geliştirdiği anketten yararlanılmıştır.

Eğitim yöneticisi yetiştirme politikasının dört boyutuna göre hazırlanan soruların dağılımı şöyledir: Birinci boyutta 15, ikinci boyutta 9, üçüncü boyutta 6 ve dördüncü boyutta 30 soru bulunmaktadır. Her sorunun karşısına, deneklerin eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla çok, oldukça, biraz, az ve hiç seçenekleri yerleştirilmiştir. Eğitim yöneticisi yetiştirme programının içeriğine ilişkin konuların daha iyi anlaşılmasını sağlamak için bazı konular parantez içinde açıklanmıştır.



Anketin Uygulanması

Hazırlanan anketler, Elazığ ve Malatya il milli eğitim müdürlüklerinden gerekli izin alınarak, 12.10.1989 ve 16.11.1989 tarihleri arasında uygulanmıştır. Anketler okullara araştırmacı tarafından dağıtılmış ve toplanmıştır. Anket soruları önce okul müdürlerine dağıtılmış, sonra okul müdürlerinin yardımıyla okul müdür yardımcılarına verilmiştir. Her okulda anket doldurma yönergesi hakkında açıklama yapılmıştır. Deneklerin daha güvenli doldurmalarını sağlamak amacıyla, isimlerini ankete yazmamaları istenmiştir. Elazığ'da 196, Malatya'da 172 olmak üzere toplam 368 deneğe anket dağıtılmıştır. Toplanan anketlerin ise 310'u yönergeye uygun olarak doldurulmuştur.

Verilerin Analizi

Anket yoluyla toplanan bilgilerin istatistiksel analizi, Fırat Üniversitesi Bilgi İşlem Merkezi'nde yapılmıştır. Verilerin analizinde Pensilvanya Eyalet Üniversitesi tarafından hazırlanan paket programdan yararlanılmıştır. Kodlamalar yapıldıktan sonra veriler bilgisayar kartlarına işlenmiş ve merkezi işlem Ünitesine yüklenmiştir.

Anketin ikinci bölümünde eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına ilişkin olarak hazırlanan toplam 60 sorudan her birinin karşısına çok, oldukça, biraz, az ve hiç seçenekleri yerleştirilmiştir. Olumlu sorular için çok



seçeneğine 5, oldukça seçeneğine 4, biraz seçeneğine 3, az seçeneğine 2 ve hiç seçeneğine 1 puan verilmiştir. Olumsuz sorularda ise, olumlu sorularda yapılan puanlamanın tam tersi bir puanlama yapılmıştır. Toplam 60 sorudan sadece 5. ve 7. sorular olumsuz yönde puanlanmıştır.

Kullanılan istatistiksel teknikler ders, görev ve kurs değişkenlerine göre farklılık göstermektedir. Ders değişkeni alt grupları için, aritmetik ortalama, standart sapma ve "t testi" puanları hesaplanmıştır. Ders değişkeni alt gruplarının ortalama puanları, standart sapmaları, ve t testi puanları eğitim yöneticisi yetiştirme politikasının 1, 2 ve 4. boyutları açısından değerlendirilmiş, iş doyum boyutu kapsam dışı tutulmuştur.

Görev değişkeni alt gruplarının eğitim yöneticisi yetiştirme politikasının dört boyutuna ilişkin ortalama puanları, standart sapmaları hesaplanmış, ortalama puanlar arasındaki farkın anlamlılığı "tek yönlü varyans analizi" yöntemiyle saptanmıştır. Varyans analizinin anlamlı bulunması halinde, farklılığın hangi alt gruplar arasında anlamlı olduğu t testi ile sınanmıştır.

Kurs alt gruplarının eğitim yöneticisi yetiştirme politikasının 1 ve 2. boyutuna ilişkin ortalama puanları, standart sapmaları hesaplanmış ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Varyans analizi sonuçlarının anlamlı bulunması durumunda t testi uygulanmıştır.



BÖLÜM 1V

BULGULAR

Bu bölümde önce deneklere ilişkin kişisel bulgulara yer verilmiş, daha sonra deneklerin eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

Deneklere İlişkin Bulgular

Deneklerin Cinsiyeti

Deneklerin cinsiyeti Tablo 10'da görülmektedir. Araştırmaya katılan deneklerin % 95.2'sini erkekler, % 4.8'ini kadınlar oluşturmaktadır.

TABLO-10

Deneklerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet türü	N	%
Erkek	295	95.2
Kadın	15	4.8
TOPLAM	310	100

Deneklerin Yaşı

Deneklerin yaşlarına göre dağılımı, Tablo 11'de görülmektedir. Deneklerin % 1.6'sı 21-25 yaşları arasında bulunmaktadır. Deneklerin yaşlarına göre dağılımı ince-



lendiğinde en fazla yığılmanın % 44.5 ile 36-45 yaşları arasında olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan deneklerin büyük bir kısmının 31-45 yaşları arasında yığıldıkları saptanmıştır.

TABLO-11

Deneklerin Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş Grubu	N	%
21-25	5	1.6
26-30	15	4.8
31-35	88	28.4
36-45	138	44.5
46 ve üstü	64	20.7
TOPLAM	310	100

Deneklerin Kıdemli

Deneklerin kıdemlerine göre dağılımı Tablo 12'de verilmektedir. Deneklerin % 35.5'inin 1-5 yıl arasında kıdemli olduğu, % 25.2'sinin 6-10 yıl arasında kıdemli olduğu, % 7.1'inin 21 veya daha fazla yıl kıdemli olduğu görülmektedir. Bütün yöneticilik dallarında olduğu gibi, eğitim yöneticiliğinde de eğitimden çok deneyime önem verildiği halde, araştırma kapsamına giren eğitim yöneticilerinin düşük kıdem düzeyinde buldukları saptanmıştır.



TABLO-12
Deneklerin Kıdemlerine Göre Dağılımı

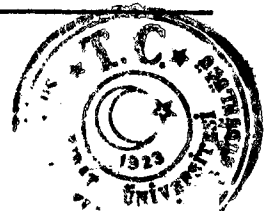
Kıdem süresi	N	%
1-5	110	35.5
6-10	78	25.2
11-15	53	17.1
16-20	47	15.1
21 ve daha fazla	22	7.1
TOPLAM	310	100

Deneklerin Mezun Oldukları Okul Durumu

Deneklerin mezun oldukları okullara göre dağılımı Tablo 13'de görülmektedir. Deneklerin en fazlasını % 33.5 ile üç yıllık eğitim enstitüsü mezunları, en azını % 1.3 ile ilahiyat fakültesi mezunları oluşturmaktadır.

TABLO-13
Deneklerin Mezun Oldukları Okullara Göre Dağılımı

Okul türü	N	%
İlköğretim okulu	39	12.6
İki yıllık eğitim enstitüsü	20	6.5
Eğitim yüksekokulu	84	27.1
Üç yıllık eğitim enstitüsü	104	33.5
Yük. Öğ. ok. erkek tek. Öğ. okulu, kız teknik yük. Öğ. okulu	32	10.3
Eğitim fakültesi	6	1.9
Teknik eğitim fakültesi	5	1.6
Fen-edebiyat fakültesi	16	5.2
İlahiyat fakültesi	4	1.3
TOPLAM	310	100



Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Bulgular

Deneklerin eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgular dört grupta incelenmektedir. Bunlar: 1. Eğitim yöneticisinin yetiştirilme biçimine ilişkin bulgular, 2. Eğitim yöneticisinin atanması, istihdamı ve yükseltilmesine ilişkin bulgular, 3. Eğitim yöneticisinin iş doyumuna ilişkin bulgular, 4. Eğitim yöneticisi yetiştirme programının içeriğine ilişkin bulgulardır.

Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilme Biçimine İlişkin Bulgular

Anketin ikinci bölümünde eğitim yöneticisinin yetiştirilme biçimine ilişkin olarak 15 soru bulunmaktadır. Bu görüşlere deneklerin vermiş olduğu yanıtlar değerlendirilmiştir.

Tablo 14, ders ve kurs bakımından oluşan alt grupların eğitim yöneticisinin yetiştirilme biçimine ilişkin ortalama puanlarını yansıtmaktadır. Ders alt grupları içinde eğitim yönetimi dersi alanların, eğitim yöneticisi yetiştirme biçimiyle ilgili görüşlerden en fazla "okul yöneticisi yaşam boyu eğitim anlayışına göre yetiştirilmelidir" görüşüne önem verdikleri belirlenmiştir (12. görüş, $\bar{X}=4.65$). Eğitim yönetimi dersi alanlar ikinci derecede "okul yöneticisinin hizmet içinde yetiştirilmesini sağlamak amacıyla aylık bir dergi çıkarılmalıdır" görüşüne



önem vermişlerdir (15. görüş, $\bar{X}=4.57$). Ders alan grup içinde en az önem, "eğitim yöneticisi doktora öğrenimi yapacak şekilde yetiştirilmelidir" görüşüne verilmiştir (3. görüş, $\bar{X}=2.20$).

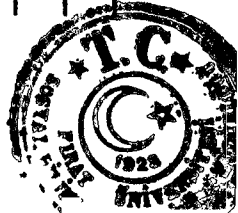
Eğitim yönetimi dersi almayanların en fazla "okul yöneticisinin hizmet içinde yetiştirilmesini sağlamak amacıyla aylık bir dergi çıkarılmalıdır" görüşüne önem verdikleri belirlenmiştir (15. görüş, $\bar{X}=4.43$). Eğitim yönetimi dersi almayanlar, ikinci derecede "okul yöneticisi yaşam boyu eğitim anlayışına göre yetiştirilmelidir" görüşüne önem vermişlerdir (12. görüş, $\bar{X}=4.25$). Bu grup içinde en az önem "okul yöneticisi eğitim yönetimi alanında doktora öğrenimi yapacak şekilde yetiştirilmelidir" görüşüne verilmiştir (3. görüş, $\bar{X}=1.76$). Genel olarak eğitim yönetimi dersi alanların almayanlara göre, eğitim yöneticisinin yetiştirilme biçimine ilişkin görüşlere daha fazla önem verdikleri saptanmıştır.

Kurs alt grupları içinde hiç kurs veya seminer almayanların en fazla " okul yöneticisinin hizmet içinde yetiştirilmesini sağlamak amacıyla aylık bir dergi çıkarılmalıdır" görüşüne önem verdikleri belirlenmiştir (15. görüş, $\bar{X}=4.48$). Hiç kurs veya seminer almayanlar ikinci derecede "okul yöneticisi yaşam boyu eğitim anlayışına göre yetiştirilmelidir" görüşüne önem vermişlerdir (12. görüş, $\bar{X}=4.42$). Bu grup içinde en az önem "okul yöneticisi eğitim yönetimi alanında doktora öğrenimi yapacak şekilde yetiştirilmelidir görüşüne verilmiştir ($\bar{X}=1.91$).



TABLO-14
Ders ve Kurs Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilme Biçimine İlişkin Ortalama Puanları

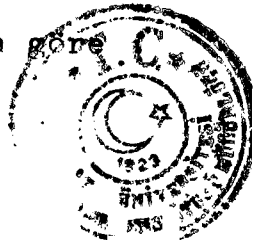
Görüş	Alan		Almayan		Hiç		1-2 kurs		3-4 kurs	
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
1	3.94	1.14	3.45	1.38	3.64	1.34	3.87	1.08	3.43	1.45
2	3.57	1.39	3.13	1.47	3.30	1.48	3.45	1.38	3.50	1.29
3	2.20	1.32	1.76	1.07	1.91	1.21	2.10	1.20	2.43	1.22
4	3.77	1.35	3.40	1.59	3.54	1.52	3.62	1.41	4.00	1.41
5	4.06	1.18	3.92	1.20	3.98	1.22	3.93	1.13	4.29	0.82
6	4.11	1.06	3.71	1.19	3.83	1.17	4.18	0.95	3.86	1.46
7	3.03	1.47	2.92	1.45	2.88	1.45	3.23	1.49	3.36	1.39
8	3.41	1.32	3.16	1.48	3.24	1.44	3.37	1.33	3.50	1.29
9	2.71	1.57	2.66	1.46	2.75	1.52	2.70	1.50	1.64	0.92
10	3.21	1.35	3.17	1.31	3.16	1.32	3.48	1.31	2.43	1.28
11	3.35	1.41	3.31	1.37	3.32	1.44	3.33	1.31	3.57	1.22
12	4.65	0.69	4.25	0.94	4.42	0.90	4.47	0.79	4.64	0.63
13	2.65	1.57	2.73	1.50	2.71	1.53	2.60	1.55	1.86	1.10
14	3.13	1.40	3.07	1.48	3.11	1.44	3.15	1.52	2.79	1.53
15	4.57	0.73	4.43	0.86	4.48	0.83	4.57	0.67	4.50	0.94
TOPLAM	3.49	0.68	3.27	0.64	3.35	0.65	3.47	0.66	3.32	0.89



Kurs alt grupları içinde 1-2 kurs veya seminer alanların en fazla " okul yöneticisinin hizmet içinde yetiştirilmesini sağlamak amacıyla aylık bir dergi çıkarılmalıdır" görüşüne önem verdikleri belirlenmiştir (15. görüş, $\bar{X}=4.57$). Bu grubun ikinci derecede "okul yöneticisi yaşam boyu eğitim anlayışına göre yetiştirilmelidir" görüşüne önem verdikleri saptanmıştır (12. görüş, $\bar{X}=4.47$). Aynı grup en az önemi "okul yöneticisi eğitim yönetimi alanında doktora öğrenimi yapacak şekilde yetiştirilmelidir" görüşüne vermiştir (3. görüş, $\bar{X}=2.10$).

Kurs alt grupları içinde 3-4 kurs veya seminer alanların en fazla " okul yöneticisi yaşam boyu eğitim anlayışına göre yetiştirilmelidir" görüşüne önem verdikleri belirlenmiştir (12. görüş, $\bar{X}=4.64$). Bu grup ikinci derecede "okul yöneticisinin hizmet içinde yetiştirilmesini sağlamak amacıyla aylık bir dergi çıkarılmalıdır" görüşüne önem vermiştir (15. görüş, $\bar{X}=4.50$). Aynı grup en az önemi "televizyon yoluyla okul yöneticisi yetiştirilmelidir" görüşüne vermiştir (9 görüş, $\bar{X}=1.64$).

Tablo 15, görev değişkeni alt gruplarının eğitim yöneticisinin yetiştirilme biçimine ilişkin ortalama puanlarını göstermektedir. İlkokul müdürleri en fazla "okul yöneticisinin hizmet içinde yetiştirilmesini sağlamak amacıyla aylık bir dergi çıkarılmalıdır" görüşüne önem vermişlerdir ($\bar{X}=4.46$). İlkokul müdürleri ikinci derecede " okul yöneticisi yaşam boyu eğitim anlayışına göre



yetiştirilmelidir" görüşüne önem vermişlerdir ($\bar{X}=4.44$). Bu grup en az önemi "okul yöneticisi doktora öğrenimi yapacak şekilde yetiştirilmelidir" görüşüne vermiştir ($\bar{X}=2.33$).

İlkokul müdür yardımcıları en fazla "okul yöneticisi yaşam boyu eğitim anlayışına göre yetiştirilmelidir" görüşüne önem vermişlerdir ($\bar{X}=4.47$). İlkokul müdür yardımcıları ikinci derecede "okul yöneticisinin hizmet içinde yetiştirilmesini sağlamak amacıyla aylık bir dergi çıkarılmalıdır" görüşüne önem vermişlerdir ($\bar{X}=4.39$). Bu grup en az önemi "okul yöneticisi doktora öğrenimi yapacak şekilde yetiştirilmelidir" görüşüne vermiştir ($\bar{X}=1.73$).

Ortaöğretim müdürleri en fazla "okul yöneticisi yaşam boyu eğitim anlayışına göre yetiştirilmelidir" görüşüne önem vermişlerdir ($\bar{X}=4.54$). Ortaöğretim müdürleri ikinci derecede "okul yöneticisinin hizmet içinde yetiştirilmesini sağlamak amacıyla aylık bir dergi çıkarılmalıdır" görüşüne önem vermişlerdir ($\bar{X}=4.50$). Bu görev alt grubu en az önemi "okul yöneticisi eğitim yönetimi alanında doktora öğrenimi yapacak şekilde yetiştirilmelidir" görüşüne vermiştir ($\bar{X}=2.27$).

Ortaöğretim müdür yardımcıları en fazla "okul yöneticisinin hizmet içinde yetiştirilmesini sağlamak amacıyla aylık bir dergi çıkarılmalıdır" görüşüne ($\bar{X}=4.56$), ikinci derecede "okul yöneticisi yaşam boyu eğitim anlayışına göre yetiştirilmelidir" görüşüne ($\bar{X}=4.41$) önem

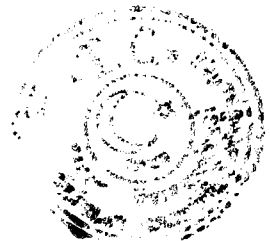


vermişlerdir. Ortaöğretim müdür yardımcıları en az önemi "okul yöneticisi doktora öğrenimi yapacak şekilde yetiştirilmelidir" görüşüne vermiştir ($X=1.92$).

TABLO-15

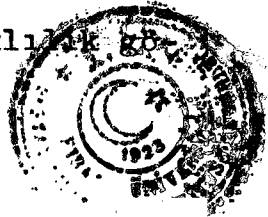
Görev Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilme Biçimine İlişkin Ortalama Puanları

Görüş	Değişken		İlkokul m.		İlko. m. y.		Ortaöğ. m.		Ortaöğ. m. y.	
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
1	3.83	1.19	3.92	1.27	3.58	1.33	3.52	1.32		
2	3.65	1.18	3.37	1.55	3.73	1.34	3.16	1.47		
3	2.33	1.23	1.73	1.09	2.27	1.34	1.92	1.21		
4	4.31	0.97	3.68	1.55	3.77	1.21	3.26	1.55		
5	4.21	1.05	4.07	1.25	3.96	1.18	3.87	1.20		
6	3.73	1.32	3.95	1.15	4.11	0.99	3.88	1.11		
7	3.21	1.67	2.94	1.52	2.92	1.52	2.92	1.35		
8	3.37	1.30	3.25	1.48	3.46	1.45	3.22	1.41		
9	3.04	1.47	2.95	1.58	2.38	1.44	2.50	1.47		
10	3.23	1.29	3.27	1.33	3.15	1.38	3.15	1.34		
11	3.27	1.32	3.38	1.50	3.35	1.35	3.32	1.39		
12	4.44	0.90	4.47	0.87	4.54	0.90	4.41	0.84		
13	2.58	1.55	3.19	1.59	2.23	1.42	2.56	1.46		
14	3.37	1.36	3.28	1.42	3.27	1.54	2.90	1.48		
15	4.46	0.99	4.39	0.85	4.50	0.76	4.56	0.72		
TOPLAM	3.53	0.62	3.46	0.66	3.41	0.71	3.28	0.68		



Ders alt gruplarının eğitim yöneticisinin yetiştirilme biçimine ilişkin ortalama puanları bakımından eğitim yönetimi dersi alanların almayanlara göre, ortalama puanları daha yüksek bulunmuştur. Eğitim yönetimi dersi alanların eğitim yöneticisi yetiştirme biçimine ilişkin ortalama puanı $\bar{X}=3.49$, almayanların ortalama puanı $\bar{X}=3.27$ 'dir. Görev alt grupları içinde eğitim yöneticisinin yetiştirilme biçimine ilişkin en yüksek puanı $\bar{X}=3.53$ ile ilkokul müdürleri, en düşük ortalama puanı $\bar{X}=3.28$ ile ortaöğretim müdür yardımcıları almışlardır. Kurs alt grupları içinde eğitim yöneticisinin yetiştirilme biçimine ilişkin en yüksek toplam puanı $\bar{X}=3.55$ ile hiç kurs almayanlar, en düşük ortalama puanı $\bar{X}=3.32$ ile 3-4 seminer veya kursa katılanlar almışlardır.

Tablo 16, ders alt gruplarının eğitim yöneticisinin yetiştirilme biçimine ilişkin ortalamaları arası t testi sonuçlarını göstermektedir. Yapılan t testi sonucunda eğitim yönetimi dersi alanlarla almayanların eğitim yöneticisinin yetiştirilme biçimine ilişkin ortalama puanları arasında .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t=3.05$ 2.576, P .01). Ders alt gruplarının eğitim yöneticisinin yetiştirilme biçimine ilişkin 1, 2, 3, 6, 12. görüşle ilgili ortalamaları arasında .01 düzeyinde, 4. görüşle ilgili ortalamaları arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Ders alt gruplarının eğitim yöneticisinin yetiştirilme biçimine ilişkin diğer 9 görüşle ilgili ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.



TABLO-16

Ders Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilme Biçimine İlişkin Ortalamaları Arası t Tesi Sonuçları

Görüş	t testi değeri	P
1	3.42	.01
2	2.71	.01
3	3.19	.01
4	2.21	.05
5	1.03	
6	3.13	
7	0.66	
8	1.57	
9	0.29	
10	0.26	
11	0.28	
12	4.31	.01
13	0.45	
14	0.37	
15	1.55	
TOPLAM	3.05	.01

Tablo 17, görev alt gruplarının eğitim yöneticisinin yetiştirilme biçimine ilişkin ortalamaları arası varyans analizi sonuçlarını göstermektedir. Yapılan varyans analizi sonuçları, görev alt gruplarının eğitim yöneticisinin yetiştirilme biçimine ilişkin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını göstermiştir. Varyans analizi sonucunda 2.02 olarak bulunan F değeri, istatistiksel açıdan anlamsız görülmüştür.



TABLO-17

Görev Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilme Biçimine İlişkin Ortalamaları Arası Varyans Analizi Sonuçları

Kaynak	Sd	KT	KO	F	P
Gruplararası	3	10.52	3.50	2.02	
Gruplar içi	306	528.90	1.73		
Toplam	309	539.43			

Tablo 18, kurs alt gruplarının eğitim yöneticisinin yetiştirilme biçimine ilişkin ortalama puanları arası varyans analizi sonuçlarını göstermektedir. Yapılan varyans analizi sonuçları, kurs alt gruplarının görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (F=1.43).

TABLO-18

Kurs Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilme Biçimine İlişkin Ortalamaları Arası Varyans Analizi Sonuçları

Kaynak	Sd	KT	KO	F	P
Gruplararası	2	4.97	2.49	1.43	
Gruplar içi	307	534.12	1.74		
Toplam	309	539.43			



Eğitim Yöneticisinin Atanması İstihdamı ve Yükseltilmesine İlişkin Bulgular

Eğitim yöneticisi yetiştirme politikasının ikinci boyutunu, eğitim yöneticisinin atanması, istihdamı ve yükseltilmesine ilişkin sorular (görüşler) oluşturmaktadır. Bu boyutla ilgili toplam 9 soru hazırlanmış ve deneklerin bu sorulara verdikleri yanıtlar değerlendirilmiştir.

Tablo 19, ders ve kurs alt gruplarının eğitim yöneticisinin atanması, istihdamı ve yükseltilmesine ilişkin ortalama puanlarını göstermektedir. Eğitim yönetimi dersi alanlar en yüksek önemi, "okul yöneticiliğine atanacak kimselerde mutlaka belli bir süre öğretmenlik ve müdür yardımcılığı yapma koşulu aranmalıdır" görüşüne (19. görüş, $\bar{X}=4.59$) vermiş, bunu "okul yöneticisi yetiştirme politikasına öğretmen yetiştirme politikası kadar önem verilmemiştir" görüşü izlemiştir (22. görüş, $\bar{X}=4.42$). Eğitim yönetimi dersi alanlar en düşük önemi "okul yöneticiliğine atanmada eğitim yönetimi alanında yayınlanmış eseri bulunanlara öncelik verilmelidir" görüşüne vermişlerdir (18. görüş, $\bar{X}=3.31$).

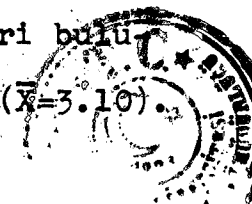
Eğitim yönetimi dersi almayanlar en yüksek önemi, "okul yöneticiliğine atanacak kimselerde mutlaka belli bir süre öğretmenlik ve müdür yardımcılığı yapma koşulu aranmalıdır" görüşüne vermişlerdir ($\bar{X}=4.45$). Bu grup



ikinci derecede önemi, "okul yöneticisi yetiştirme politikasına öğretmen yetiştirme politikası kadar önem verilmiştir" görüşüne vermiştir ($\bar{X}=4.20$). Eğitim yönetimi derisi almayanlar en düşük önemi, "okul yöneticiliğine atanmada eğitim yönetimi alanında yayınlanmış eseri bulunanlara öncelik verilmelidir" görüşüne vermişlerdir ($\bar{X}=2.80$).

Eğitim yönetimiyle ilgili hiç kursa katılmayanlar en yüksek önemi, "okul yöneticiliğine atanacak kimselerde mutlaka belli bir süre öğretmenlik ve müdür yardımcılığı yapma koşulu aranmalıdır" görüşüne vermişlerdir ($\bar{X}=4.48$). Bu grup ikinci derecede önemi, "okul yöneticisi yetiştirme politikasına öğretmen yetiştirme politikası kadar önem verilmemiştir" görüşüne vermiştir ($\bar{X}=4.26$). Aynı grupta en az önem, "okul yöneticiliğine atanmada eğitim yönetimi alanında yayınlanmış eseri bulunanlara öncelik verilmelidir" görüşüne verilmiştir ($\bar{X}=3.02$).

Eğitim yönetimi alanında 1-2 seminer veya kursa katılan grup içinde en yüksek önem, "okul yöneticiliğine atanacak kimselerde mutlaka belli bir süre öğretmenlik ve müdür yardımcılığı yapma koşulu aranmalıdır" görüşüne verilmiştir ($\bar{X}=4.63$). Bu grup ikinci derecede önemi, "okul yöneticisi yetiştirme politikasına öğretmen yetiştirme politikası kadar önem verilmemiştir" görüşüne vermiştir ($\bar{X}=4.40$). Bu grup en düşük önemi, "okul yöneticiliğine atanmada eğitim yönetimi alanında yayınlanmış eseri bulunanlara öncelik verilmelidir" görüşüne vermiştir ($\bar{X}=3.10$).



TABLO-19

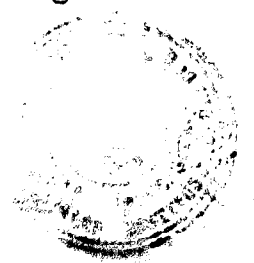
Ders ve Kurs Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisinin Atanması İstihdamı ve Yükseltilmesine İlişkin Ortalama Puanları

Görüş	Alan		Almayan		Hiç		1-2 kurs		3-4 kurs	
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
16	3.72	1.29	3.27	1.49	3.42	1.44	3.80	1.23	3.14	1.56
17	3.54	1.40	3.12	1.50	3.23	1.50	3.70	1.29	3.07	1.54
18	3.31	1.36	2.80	1.49	3.02	1.45	3.10	1.46	3.07	1.59
19	4.59	0.81	4.45	0.87	4.48	0.89	4.63	0.66	4.57	0.85
20	4.19	1.21	3.83	1.38	3.92	1.35	4.30	1.06	4.07	1.49
21	4.20	0.91	4.02	1.13	4.03	1.09	4.35	0.84	4.29	0.73
22	4.42	0.86	4.20	1.05	4.26	1.03	4.40	0.78	4.64	0.63
23	4.15	0.98	3.80	1.16	3.94	1.11	3.97	1.07	4.21	0.89
24	4.19	0.83	3.84	1.07	3.96	1.03	4.03	0.80	4.64	0.63
TOPLAM	4.03	0.40	3.70	0.50	3.81	0.46	4.03	0.43	3.97	0.65



Eğitim yönetimi alanında 3-4 seminer veya kursa katılan grup içinde en yüksek puanı, "okul yöneticisi yetiştirme politikasına ğretmen yetiştirme politikası kadar önem verilmemiştir" görüşü ile, "okul yöneticisi yetiştirme konusunda kısa, orta ve uzun vadeli planlar yapılmalıdır" grş paylaşmıştır ($\bar{X}=4.64$). Aynı grup içinde en düşük puanı, "okul yöneticiliğine atanmada eğitim yönetimi alanında yüksek lisans ve doktora yapmış olanlara öncelik verilmelidir" grş ile, "okul yöneticiliğine atanmada eğitim yönetimi alanında yayınlanmış eseri bulunanlara öncelik verilmelidir" grş paylaşmıştır ($\bar{X}=3.07$).

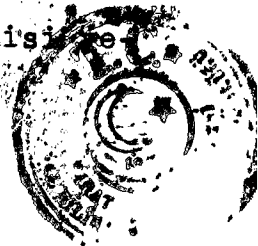
Tablo 19, görev alt gruplarının eğitim yöneticisinin atanması, istihdamı ve yükseltilmesine ilişkin ortalama puanlarını göstermektedir. İlkokul müdürleri eğitim yöneticisinin atanması, istihdamı ve yükseltilmesine ilişkin grşler içinde en fazla önemi, "okul yöneticiliğine atanacak kimselerde mutlaka belli bir süre öğretmenlik ve müdür yardımcılığı yapma koşulu aranmalıdır" görüşüne vermişlerdir ($\bar{X}=4.64$). İlkokul müdürleri ikinci derecede önemi, "eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına ğretmen yetiştirme politikası kadar önem verilmemiştir" görüşüne vermişlerdir ($\bar{X}=4.62$). İlkokul müdürleri en az önemi, "okul yöneticiliğine atanmada eğitim yönetimi alanında yayınlanmış eseri bulunanlara öncelik verilmelidir" görüşüne vermişlerdir ($\bar{X}=3.21$).



İlkokul müdür yardımcıları en yüksek önemi, "okul yöneticiliğine atanacak kimselerde mutlaka belli bir süre öğretmenlik ve müdür yardımcılığı yapma koşulu aranmalıdır" görüşüne vermişlerdir ($\bar{X}=4.34$). İlkokul müdür yardımcıları ikinci derecede önemi, okul yöneticisi yetiştirme politikasına öğretmen yetiştirme politikası kadar önem verilmemiştir" görüşüne vermişlerdir ($\bar{X}=4.20$). Bu grup içinde en az önemsenen görüş, "okul yöneticiliğine atanmada eğitim yönetimi alanında yayınlanmış eseri bulunanlara öncelik verilmelidir" görüşüdür ($\bar{X}=3.18$).

Ortaöğretim müdürleri eğitim yöneticisinin atanması, istihdamı ve yükseltilmesine ilişkin görüşlerden en fazla önemi, "okul yöneticisi yetiştirme politikasına öğretmen yetiştirme politikası kadar önem verilmemiştir" görüşüne vermişlerdir ($\bar{X}=4.58$). Ortaöğretim müdürleri ikinci derecede önemi, "okul yöneticiliğine atanacak kimselerde mutlaka belli bir süre öğretmenlik ve müdür yardımcılığı yapma koşulu aranmalıdır" görüşüne vermişlerdir ($\bar{X}=4.46$). Bu grupta en az önemsenen görüş, "okul yöneticiliğine atanmada eğitim yönetimi alanında yayınlanmış eseri bulunanlara öncelik verilmelidir" görüşü olmuştur ($\bar{X}=3.35$).

Ortaöğretim müdür yardımcıları en fazla önemi, "okul yöneticiliğine atanacak kimselerde mutlaka belli bir süre öğretmenlik ve müdür yardımcılığı yapma koşulu aranmalıdır" görüşüne vermişlerdir ($\bar{X}=4.57$). Ortaöğretim müdür yardımcıları ikinci derecede önemi, "okul yöneticisi"



tiştirme politikasına öğretmen yetiştirme politikası kadar önem verilmemiştir" görüşüne vermişlerdir ($\bar{X}=4.21$). Bu grupta en az önemsenen görüş, "okul yöneticiliğine atanmada eğitim yönetimi alanında yayınlanmış eseri bulunanlara öncelik verilmelidir" görüşü olmuştur ($\bar{X}=2.87$).

TABLO-20

Görev Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisinin Atanması İstihdamı ve Yükseltilmesine İlişkin Ortalama Puanları

Görüş	Değişken İlkokul m.		İlko. m.y.		Ortaöğ. m.		Ortaöğ. m.y.	
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
16	3.58	1.38	3.63	1.40	3.73	1.24	3.33	1.46
17	3.94	1.23	3.28	1.49	3.73	1.34	3.08	1.49
18	3.21	1.43	3.18	1.45	3.35	1.23	2.87	1.49
19	4.64	0.63	4.34	1.02	4.46	0.90	4.57	0.79
20	4.33	1.08	3.70	1.52	4.31	0.97	4.00	1.29
21	4.17	1.08	3.94	1.17	4.35	0.80	4.13	0.98
22	4.62	0.73	4.20	1.08	4.58	0.58	4.21	1.01
23	4.04	1.05	3.77	1.23	4.15	0.97	4.00	1.06
24	4.17	0.99	3.86	1.01	4.31	0.74	3.98	0.99
TOPLAM	4.08	0.44	3.77	0.36	4.11	0.39	3.80	0.54

Ders alt grupları içinde eğitim yönetimi dersi alanların eğitim yöneticisinin atanması, istihdamı ve yükseltilmesine ilişkin toplam ortalama puanı $\bar{X}=4.03$, almayanların ise $\bar{X}=3.70$ 'dir. Görev alt grupları içinde eğitim yöneticisinin atanması, istihdamı ve yükseltilmesine ilişkin

kin en yüksek ortalama puanı $\bar{X}=4.11$ ile ortaöğretim müdürleri, en düşük ortalama puanı $\bar{X}=3.77$ ile ilkokul müdür yardımcıları almışlardır. Kurs alt grupları içinde eğitim yöneticisinin atanması, istihdamı ve yükseltilmesine ilişkin en yüksek ortalama puanı $\bar{X}=4.03$ ile 1-2 seminer veya kursa katılanlar, en düşük ortalama puanı $\bar{X}=3.81$ ile hiç seminer veya kursa katılmayanlar almışlardır.

Tablo 21, ders alt gruplarının eğitim yöneticisinin atanması, istihdamı ve yükseltilmesine ilişkin ortalamaları arası t testi sonuçlarını göstermektedir. Ders alt gruplarının eğitim yöneticisinin atanması, istihdamı ve yükseltilmesine ilişkin ortalamaları arası t testi sonucu .01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($t=6.45 > 2.576$, $P < .01$). Ders alt gruplarının 16, 18, 23 ve 24. görüşlere ilişkin ortalamaları arasında .01 düzeyinde, 17, 20 ve 22. görüşlere ilişkin ortalamaları arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Ders alt gruplarının 19. ve 21. görüşlerle ilgili ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 22, görev alt gruplarının eğitim yöneticisinin atanması, istihdamı ve yükseltilmesine ilişkin ortalamaları arası varyans analizi sonuçlarını göstermektedir. Varyans analizi sonucunda 2.38 olarak saptanan F değeri, anlamlı bulunmamıştır ($F=2.38 < 2.63$).



TABLO-21

Ders Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisinin Atanması
İstihdamı ve Yükseltilmesine İlişkin Ortalamaları Arası
t Testi Sonuçları

Madde (görüş)	t testi değeri	P
16	2.85	P .01
17	2.55	P .05
18	3.15	P .01
19	1.47	
20	2.45	P .05
21	1.55	
22	2.03	P .05
23	2.88	P .01
24	3.24	P .01
TOPLAM	6.45	P .01

TABLO-22

Görev Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisinin Atanması,
İstihdamı ve Yükseltilmesine İlişkin Ortalamaları
Arası Varyans Analizi Sonuçları

Kaynak	Sd	KT	KO	F	P
Gruplararası	3	10.15	2.03	2.38	
Gruplar içi	306	433.08	0.85		
Toplam	309	443.24			



Tablo 23, kurs alt gruplarının eğitim yöneticisinin atanması, istihdamı ve yükseltilmesine ilişkin ortalamaları arası varyans analizi sonuçlarını göstermektedir. Varyans analizi sonucunda, kurs alt gruplarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($F=1.69 < 3.03$).

TABLO-23

Kurs Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisinin Atanması, İstihdamı ve Yükseltilmesine İlişkin Ortalamaları Arası Varyans Analizi Sonuçları

Kaynak	Sd	KT	KO	F	P
Gruplararası	2	4.83	2.42	1.69	
Gruplar içi	307	438.39	1.43		
Toplam	309	443.24			

Eğitim Yöneticisinin İş Doyumuna İlişkin Bulgular

Eğitim yöneticisinin iş doyumuna ilişkin toplam 6 görüş bulunmaktadır. Eğitim yöneticisinin iş doyum boyutu, sadece görev değişkeni açısından değerlendirilmiştir.

Tablo 24, görev alt gruplarının eğitim yöneticisinin iş doyumuna ilişkin ortalama puanlarını yansıtmaktadır. İlkokul müdürleri en fazla, "çalışma koşullarının güçlüğünden" ($\bar{X}=4.71$), ikinci derecede, "meslek içinde yükselme olanaklarının sınırlılığından" ($\bar{X}=4.54$) doyumsuzluk duymaktadırlar. İlkokul yöneticileri en az doyumsuzluğu, "yöneticilik mesleğinin sıkıcılığından" duymaktadırlar.

İlkokul müdür yardımcıları en fazla, "çalışma koşullarının güçlüğünden" ($\bar{X}=4.49$), ikinci derecede "aldıkları ücretin düşüklüğünden" doyumsuzluk duymaktadırlar ($\bar{X}=4.28$). İlkokul müdür yardımcıları en az doyumsuzluğu, "yöneticilik mesleğinin sıkıcılığından duymaktadırlar ($\bar{X}=3.00$).

Ortaöğretim müdürleri en fazla, "okul yöneticiliğinin meslekî bir güvencesinin olmamasından" ($\bar{X}=4.85$), ikinci derecede "meslek içinde yükselme olanaklarının sınırlılığından" doyumsuzluk duymaktadırlar ($\bar{X}=4.73$). Ortaöğretim müdürleri en az doyumsuzluğu "yöneticilik mesleğinin sıkıcılığından" duymaktadırlar ($\bar{X}=2.96$).

TABLO-24

Görev Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisinin İş Doyumuna İlişkin Ortalama Puanları

Görüş	Değişken İlkokul m.		İlko. m.y.		Ortaöğ. m.		Ortaöğ. m.y.	
	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS
25	4.27	0.87	3.77	1.09	4.42	0.99	4.10	1.06
26	4.52	0.85	4.28	1.11	4.61	0.70	4.56	0.76
27	4.71	0.58	4.49	0.81	4.61	0.94	4.47	0.76
28	4.54	0.74	4.17	0.97	4.73	0.53	4.41	0.78
29	4.52	0.80	4.11	1.19	4.85	0.37	4.31	0.97
30	2.85	1.25	3.00	1.36	2.96	1.25	3.09	1.31
TOPLAM	4.23	0.63	3.97	0.48	4.36	0.64	4.16	0.50



Ortaöğretim müdür yardımcıları en fazla, "aldıkları ücretin düşüklüğünden" ($\bar{X}=4.56$), ikinci derecede "çalışma koşullarının güçlüğünden" doyumsuzluk duymaktadırlar ($\bar{X}=4.47$). Ortaöğretim müdür yardımcıları en az doyumsuzluğu, "yöneticilik mesleğinin sıkıcılığından" duymaktadırlar ($\bar{X}=3.09$).

Görev alt grupları içinde eğitim yöneticisinin iş doyumuna ilişkin en yüksek toplam ortalama puanı $\bar{X}=4.36$ ile ortaöğretim müdürleri, en düşük toplam ortalama puanı $\bar{X}=3.97$ ile ilkokul müdür yardımcılığı almışlardır.

Tablo 25, eğitim yöneticisinin iş doyumuna ilişkin ortalamaları arası varyans analizi sonuçlarını göstermektedir. Yapılan varyans analizi sonuçlarına göre, görev alt gruplarının eğitim yöneticisinin iş doyumuna ilişkin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($F=2.43 < 2.63$).

TABLO-25

Görev Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisinin İş Doyumuna İlişkin Ortalamaları Arası Varyans Analizi Sonuçları

Kaynak	Sd	KT	KO	F	P
Gruplararası	3	6.98	2.33	2.43	
Gruplar içi	306	293.12	0.96		
Toplam	309	300.09			



Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Programının İçeriğine İlişkin Bulgular

Eğitim yöneticisi yetiştirme politikasının son boyutunu, eğitim yöneticisi yetiştirme programının içeriği oluşturmaktadır. Bu boyutla ilgili toplam 30 program konusu bulunmaktadır. Bu boyutla ilgili bulgular, program konularının öncelik sıralamasından ve program konularına ilişkin ders ve görev alt gruplarının algılamaları arası varyans analizi sonuçlarından oluşmaktadır.

Tablo 26, ilkokul müdürlerinin eğitim yöneticisi yetiştirme programının konularına verdikleri önemin öncelik sıralamasını göstermektedir. İlkokul müdürleri, okul yöneticisi yetiştirme programına giren konuları $\bar{X}=4.85$ ile $\bar{X}=3.37$ arasında önemsemişlerdir. $\bar{X}=3.50$ 'nin üzerinde 29 konu önemsenmiştir. $\bar{X}=4.00$ ve üzerinde önem verilen konuların sayısı 20'dir. Toplam 30 konudan sadece biri $\bar{X}=3.50$ 'nin altında önemsenmiştir. Bu görev alt grubunda ortalaması $\bar{X}=3.37$ 'nin altına inen konu bulunmamaktadır. İlkokul müdürlerinin okul yöneticisi yetiştirme programının içeriğine ilişkin konulara yüksek derecede önem verdikleri belirlenmiştir.

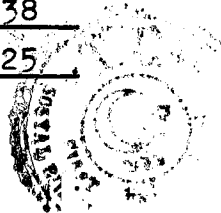
İlkokul müdürlerinin verdikleri öneme göre ilk beş sıraya giren konular şunlardır: "eğitim hukuku, uygulamalı okul yönetimi, personel yönetimi, öğrenci hizmetlerinin yönetimi ve eğitimde liderlik". İlkokul müdürle-



TABLO-26

İlkokul Müdürlerinin Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Programının Konularına Verdikleri Önemin Öncelik Sıralaması

Öncelik sırası	Konu	\bar{X}
1	İlköğretimin yönetimi	4.85
2	Eğitim hukuku	4.79
3	Uygulamalı okul yönetimi	4.75
4	Personel yönetimi	4.69
5	Öğrenci hizmetlerinin yönetimi	4.62
5	Eğitimde liderlik	4.62
7	Eğitim politikası	4.60
7	Çatışmanın yönetimi	4.60
7	Türk eğitim sistemi	4.60
10	Örgüt psikolojisi	4.58
11	Okul-toplum ilişkileri	4.50
12	Yönetim bilimi	4.46
12	Eğitimde yenileşme	4.46
14	Öğretmenlik meslek bilgisi dersleri	4.42
15	Genel hizmetlerin yönetimi	4.40
16	Eğitim yönetiminde teori ve uygulama	4.25
16	Eğitim denetimi	4.25
18	Hizmet içi eğitim	4.23
19	Eğitimde yönetim süreçleri	4.17
20	Eğitimin temelleri	4.02
21	Örgüt ve yönetim teorileri	3.98
21	Eğitim ekonomisi ve planlaması	3.98
23	Grup dinamiği	3.87
24	Yaygın eğitimin yönetimi	3.83
25	Okul öncesi eğitimin yönetimi	3.81
26	Eğitim teknolojisi	3.75
27	Proje yönetimi	3.71
28	Temel istatistik ve eğitimde araş. yön.	3.65
29	Ekonomi ve finansman	3.54
30	Ortaöğretimin yönetimi	3.38
Toplam		4.25

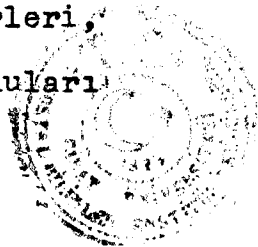


rinin en az önemsedikleri beş konu ise şunlardır: "orta-öğretimin yönetimi, ekonomi ve finansman, temel istatistik ve eğitimde araştırma yöntemleri, proje yönetimi".

Tablo 27'de ilkökul müdür yardımcılarının eğitim yöneticisi yetiştirme programının konularına verdikleri önemin öncelik sıralaması yer almıştır. İlkokul müdür yardımcılarının eğitim yöneticisi yetiştirme programına giren konuları $\bar{X}=4.73$ ile $\bar{X}=3.39$ arasında önemsedikleri belirlemiştir. $\bar{X}=3.50$ 'nin üzerinde toplam 29 konu önemsenmiştir. $\bar{X}=4.00$ ve üzerinde önemsenen konular 19 tanedir. 30 konudan sadece biri $\bar{X}=3.50$ 'nin altında önemsenmiştir. İlkokul müdür yardımcıları ilkökul müdürleri gibi eğitim yöneticisi yetiştirme programının içeriğine ilişkin konulara yüksek önem vermişlerdir.

İlkokul müdür yardımcılarının verdikleri öneme göre ilk beş sıraya giren konular şunlardır: "eğitim hukuku, öğretmenlik meslek bilgisi dersleri, eğitim politikası, personel yönetimi". İlkokul müdür yardımcılarının en az önemsedikleri beş konu ise şunlardır: "ortaöğretimin yönetimi, temel istatistik ve eğitimde araştırma yöntemleri, okul öncesi eğitimin yönetimi, proje yönetimi ve ekonomi ve finansman".

Ortaöğretim müdürlerinin eğitim yöneticisi yetiştirme programının konularına verdikleri önemin öncelik sıralaması Tablo 28'de verilmiştir. Ortaöğretim müdürleri, eğitim yöneticisi yetiştirme programına giren konuları



TABLO-27

İlkokul Müdür Yardımcılarının Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Programının Konularına Verdikleri Önemin Öncelik Sıralaması

Öncelik sırası	Konu	\bar{X}
1	İlköğretimin yönetimi	4.73
2	Eğitim hukuku	4.66
3	Öğretmenlik meslek bilgisi dersleri	4.53
3	Eğitim politikası	4.53
5	Personel yönetimi	4.52
6	Uygulamalı okul yönetimi	4.51
7	Öğrenci hizmetlerinin yönetimi	4.49
7	Okul-toplum ilişkileri	4.49
9	Eğitimde liderlik	4.43
10	Çatışmanın yönetimi	4.39
11	Genel hizmetlerin yönetimi	4.34
12	Eğitimde yenileşme	4.32
13	Türk eğitim sistemi	4.27
14	Yönetim bilimi	4.24
15	Örgüt psikolojisi	4.21
16	Eğitim yönetiminde teori ve uygulama	4.20
16	Eğitim denetimi	4.20
18	Eğitimde yönetim süreçleri	4.08
19	Hizmet içi eğitim	4.01
20	Eğitimin temelleri	3.99
21	Örgüt ve yönetim teorileri	3.85
21	Grup dinamiği	3.85
23	Eğitim teknolojisi	3.80
24	Yaygın eğitimin yönetimi	3.73
25	Eğitim ekonomisi ve planlaması	3.68
26	Ekonomi ve finansman	3.63
27	Proje yönetimi	3.61
28	Okul öncesi eğitimin yönetimi	3.58
29	Temel istatistik ve eğitimde araştırma yöntem.	3.56
30	Ortaöğretimin yönetimi	3.39
Toplam		4.13

$\bar{X}= 4.73$ ile $\bar{X}=3.11$ arasında önemsemişlerdir. $\bar{X}=3.50$ 'nin üzerinde 26 konu önemsenmiştir. $\bar{X}=4.00$ ve üzerinde önemsenen 20 konu bulunmaktadır.

Ortaöğretim müdürlerinin verdikleri öneme göre ilk beş sıraya giren konular şunlardır: "ortaöğretimin yönetimi, eğitimde liderlik, eğitim hukuku, eğitim politikası, personel yönetimi ve örgüt psikolojisi". Bu görev alt grubunun en az önemseydiği beş konu ise şunlardır: "okul öncesi eğitimin yönetimi, temel istatistik ve eğitimde araştırma yöntemleri, eğitim teknolojisi, ilköğretimin yönetimi ve proje yönetimi".

Tablo 29, ortaöğretim müdür yardımcılarının eğitim yöneticisi yetiştirme programının konularına verdikleri önemin öncelik sıralamasını göstermektedir. Ortaöğretim müdür yardımcılarını eğitim yöneticisi yetiştirme programına giren konuları $\bar{X}=4.61$ ile $\bar{X}=2.95$ arasında önemsemişlerdir. $\bar{X}=3.50$ 'nin üzerinde 28 konu önemsenmiştir. $\bar{X}=4.00$ 'ün üzerinde 16 konu önemsenmiştir. $\bar{X}=3.50$ 'nin altında önemsenen sadece iki konu bulunmaktadır.

Ortaöğretim müdür yardımcılarının verdikleri öneme göre ilk beş sıraya giren konular şunlardır: "eğitim hukuku, uygulamalı okul yönetimi, eğitim politikası, ortaöğretimin yönetimi ve çatışmanın yönetimi". Ortaöğretim müdür yardımcılarının en az önemseydikleri ilk beş sıraya giren konular ise şunlardır: "okul öncesi eğitimin yönetimi, ilköğretimin yönetimi, yaygın eğitimin yönetimi".



TABLO-28

Ortaöğretim Müdürlerinin Eğitim Yöneticisi Yetistirme Programının Konularına Verdikleri Önemin Öncelik Sıralaması

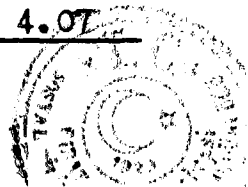
Öncelik sırası	Konu	\bar{X}
1	Ortaöğretimin yönetimi	4.73
2	Eğitimde liderlik	4.65
3	Eğitim hukuku	4.62
4	Eğitim politikası	4.61
5	Personel yönetimi	4.58
5	Örgüt psikolojisi	4.58
7	Çatışmanın yönetimi	4.54
7	Uygulamalı okul yönetimi	4.54
9	Öğrenci hizmetlerinin yönetimi	4.46
10	Eğitim yönetiminde teori ve uygulama	4.35
10	Türk eğitim sistemi	4.35
10	Genel hizmetlerin yönetimi	4.35
13	Okul-toplum ilişkileri	4.31
14	Öğretmenlik meslek bilgisi dersleri	4.27
15	Eğitimde yönetim süreçleri	4.23
15	Eğitimin temelleri	4.23
15	Yönetim bilimi	4.23
18	Örgüt ve yönetim teorileri	4.19
19	Eğitimde yenileşme	4.12
20	Eğitim denetimi	4.11
21	Ekonomi ve finansman	3.96
22	Yaygın eğitimin yönetimi	3.89
23	Grup dinamiği	3.88
24	Hizmet içi eğitim	3.77
25	Eğitim ekonomisi ve planlaması	3.73
26	Proje yönetimi	3.61
27	İlköğretimin yönetimi	3.42
28	Eğitim teknolojisi	3.35
29	Temel istatistik ve eğitimde araştırma yöntemleri	3.31
30	Okul öncesi eğitimin yönetimi	3.11
Toplam		4.14



TABLO-29

Ortaöğretim Müdür Yardımcılarının Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Programının Konularına Verdikleri Önemin Öncelik Sıralaması

Öncelik sırası	Konu	\bar{X}
1	Eğitim hukuku	4.61
2	Uygulamalı okul yönetimi	4.60
3	Eğitim politikası	4.60
4	Ortaöğretimin yönetimi	4.52
5	Çatışmanın yönetimi	4.51
6	Personel yönetimi	4.50
7	Eğitimde liderlik	4.49
8	Örgüt psikolojisi	4.48
9	Öğrenci hizmetlerinin yönetimi	4.45
10	Türk eğitim sistemi	4.35
11	Okul-toplum ilişkileri	4.33
12	Genel hizmetlerin yönetimi	4.31
13	Öğretmenlik meslek bilgisi dersleri	4.22
14	Yönetim bilimi	4.21
15	Eğitimde yenileşme	4.15
15	Eğitim yönetiminde teori ve uygulama	4.15
17	Eğitim denetimi	3.97
18	Hizmet içi eğitim	3.93
19	Eğitimde yönetim süreçleri	3.92
20	Eğitimin temelleri	3.90
21	Örgüt ve yönetim teorileri	3.81
22	Eğitim ekonomisi ve planlaması	3.80
23	Grup dinamiği	3.78
24	Proje yönetimi	3.71
25	Eğitim teknolojisi	3.58
26	Ekonomi ve finansman	3.55
27	Temel istatistik ve eğitimde araştı- tırma yöntemleri	3.52
27	Yaygın eğitimin yönetimi	3.52
29	İlköğretimin yönetimi	3.38
30	Okul öncesi eğitimin yönetimi	2.95
Toplam		4.07



temel istatistik ve eğitimde araştırma yöntemleri", "ekonomi ve finansman".

Görev alt gruplarının eğitim yöneticisi yetiştirme programının konularına verdikleri önem dereceleri birbirine yakındır. Görev alt grupları içinde eğitim yöneticisi yetiştirme programının içeriğine ilişkin en yüksek ortalama puanı $\bar{X}=4.25$ ile ilkokul müdürleri, en düşük ortalama puanı $\bar{X}=4.07$ ile ortaöğretim müdür yardımcıları almışlardır.

Tablo 30, ders alt gruplarının eğitim yöneticisi yetiştirme programının içeriğine ilişkin ortalama puanları ve t testi sonuçlarını göstermektedir. Eğitim yönetimi dersi alanlar en fazla önemi, $\bar{X}=4.81$ ile "eğitim hukuku" konusuna, ikinci olarak $\bar{X}=4.76$ ile "uygulamalı okul yönetimi" konusuna vermişlerdir. Eğitim yönetimi dersi almayanlar en fazla önemi, $\bar{X}=4.51$ ile "eğitim hukuku" konusuna, ikinci olarak $\bar{X}=4.48$ ile "eğitim politikası" konusuna vermişlerdir. Eğitim yönetimi dersi almayanlar en az önemi, $\bar{X}=3.17$ ile "okul öncesi eğitimin yönetimi" konusuna vermişlerdir.

Ders alt gruplarının eğitim yöneticisi yetiştirme programının içeriğine ilişkin ortalamaları arası t testi sonucu .01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($t=7.82$, $P .01$). Ders alt gruplarının eğitim yöneticisi yetiştirme programının içeriğini oluşturan toplam 30 konudan 23



TABLO-30

Ders Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Programının İçeriğine İlişkin Ortalama Puanları ve t Testi Sonuçları

Konu	Alan		Almayan		t puanı	P
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS		
30	4.42	0.89	4.32	0.90	0.99	
31	3.55	1.43	3.17	1.21	2.50	.05
32	4.08	1.03	3.85	1.26	1.77	
33	4.26	1.06	3.92	1.15	2.71	.01
34	3.82	1.07	3.51	1.14	2.47	.05
35	4.31	0.83	4.09	0.97	2.15	.05
36	3.83	1.01	3.41	1.12	3.47	.01
37	4.67	0.59	4.43	0.85	2.92	.01
38	4.44	0.75	4.23	0.84	2.33	.05
39	4.62	0.60	4.37	0.80	3.14	.01
40	4.26	0.88	3.93	0.97	3.16	.01
41	4.19	0.82	3.81	1.03	3.61	.01
42	4.47	0.71	4.07	1.04	3.99	.01
43	4.60	0.65	4.29	0.84	3.66	.01
44	4.21	0.74	3.59	1.06	6.03	.01
45	4.27	0.78	3.80	1.04	4.54	.01
46	4.17	0.80	3.79	1.01	3.69	.01
47	4.40	0.76	4.10	0.96	3.07	.01
48	4.70	0.58	4.48	0.76	2.88	.01
49	4.66	0.56	4.35	0.85	3.84	.01
50	4.66	0.56	4.39	0.88	3.26	.01
51	3.97	0.92	3.64	0.99	3.04	.01
52	3.59	1.01	3.48	1.05	0.94	
53	4.50	0.71	4.19	0.95	3.28	.01
54	4.58	0.69	4.24	0.92	3.71	.01
55	4.81	0.48	4.51	0.86	3.86	.01
56	4.04	0.88	3.63	1.07	3.70	.01
57	3.87	0.99	3.52	1.08	2.98	.01
58	4.76	0.46	4.45	0.80	4.25	.01
59	3.92	0.89	3.47	1.15	3.88	.01
TOPLAM	4.29	0.34	3.97	0.38	7.82	.01



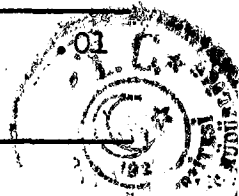
konuya ilişkin ortalamaları arasında .01 düzeyinde, 4. konuya ilişkin ortalamaları arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Ders alt gruplarının toplam 30 konudan 3 konuya ilişkin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 31 görev alt gruplarının eğitim yöneticisi yetiştirme programının içeriğine ilişkin ortalamaları arası varyans analizi sonuçlarını göstermektedir. Varyans analizi sonuçları, görev alt gruplarının eğitim yöneticisi yetiştirme programının içeriğine ilişkin ortalamaları arasında .01 düzeyinde anlamlı bir farklılığın bulunduğunu göstermiştir. ($F=4.86 > 2.63$, $P < .01$). Görev alt gruplarının her bir konuya ilişkin varyans analizi sonuçları Ek 1'de verilmiştir. Görev alt gruplarının "okul öncesi eğitimin yönetimi", "ilköğretimin yönetimi", "ortaöğretimin yönetimi" konularına ilişkin varyans analizi sonuçları .01 düzeyinde, "örgüt psikolojisi" konusuna ilişkin varyans analizi sonuçları .05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Görev alt gruplarının toplam 30 konudan 26 konuya ilişkin varyans analizi sonuçları anlamlı bulunmamıştır.

TABLO-31

Görev Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Programının İçeriğine İlişkin Ortalamaları Arası Varyans Analizi Sonuçları

Kaynak	Sd	KT	KO	F	P
Gruplararası	3	30.83	4.03	4.86	.01
Gruplar İçi	306	254.16	0.83		
Toplam	309	266.25			



TABLO-32

Görev Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Programının İçeriğine İlişkin t Testi Sonuçları

Ders	Gruplar	t testi değeri	P
Okul öncesi eği. yönetimi	İlkokul müdürü-ilko. m. y.	1.09	
	İlkokul müdürü-ortaöğ. m.	2.53	.05
	İlkokul müdürü-ortaöğ. m. y.	4.64	.01
	İlko. m. yard-ortaöğ. m.	1.83	
	İlko. m. yard-ortaöğ. m. y.	4.06	.01
	Ortaöğ. müdürü-ortaöğ. m. y.	0.17	
İlköğretimin yönetimi	İlkokul müdürü-ilko. m. y.	0.12	
	İlkokul müdürü-ortaöğ. m.	6.25	.01
	İlkokul müdürü-ortaöğ. m. y.	9.50	.01
	İlko. m. yard-ortaöğ. m.	6.18	.01
	İlko. m. yard-ortaöğ. m. y.	10.48	.01
Ortaöğretimin yönetimi	Ortaöğ. müdürü-ortaöğ. m. y.	0.21	
	İlkokul müdürü-ilko. m. y.	0.12	
	İlkokul müdürü-ortaöğ. m.	5.77	.01
	İlkokul müdürü-ortaöğ. m. y.	7.21	.01
	İlko. m. yard-ortaöğ. m.	6.14	.01
Örgüt psikolojisi	İlko. m. yard-ortaöğ. m. y.	8.50	.01
	Ortaöğ. müdürü-ortaöğ. m. y.	1.02	
	İlkokul müdürü-ilko. m. y.	2.65	.01
	İlkokul müdürü-ortaöğ. m.	0.05	
	İlkokul müdürü-ortaöğ. m. y.	0.84	
	İlko. m. yard-ortaöğ. m.	2.10	.05
İlko. m. yard-ortaöğ. m. y.	2.50	.05	
Ortaöğ. müdürü-ortaöğ. m. y.	0.62		

Tablo 32, görev alt gruplarının eğitim yöneticisi yetiştirme programının içeriğine ilişkin t testi sonuçlarını göstermektedir. Okul öncesi eğitimin yönetimi konusuna ilişkin ilkokul müdürleriyle ortaöğretim müdürlerinin ortalamaları arasında .05 düzeyinde, ilkokul müdürleriyle ortaöğretim müdürlerinin ve ilkokul müdür yardımcılıyla ortaöğretim müdür yardımcılarının ortalamaları arasında .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.



İlköğretimin yönetimi konusuna ilişkin ilkökul müdürleriyle ortaöğretim müdürlerinin, ilkökul müdürleriyle ortaöğretim müdür yardımcılarının, ilkökul müdür yardımcısıyla ortaöğretim müdürlerinin ve ilkökul müdür yardımcılılarıyla ortaöğretim müdür yardımcılarının ortalamaları arasında .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Ortaöğretimin yönetimi konusuna ilişkin ilkökul müdürleriyle ortaöğretim müdürlerinin, ilkökul müdürleriyle ortaöğretim müdür yardımcılarının, ilkökul müdür yardımcılılarıyla ortaöğretim müdürlerinin ve ilkökul müdür yardımcılılarıyla ortaöğretim müdür yardımcılarının ortalamaları arasında .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Örgüt psikolojisi konusuna ilişkin ilkökul müdürleriyle ilkökul müdür yardımcılarının ortalamaları arasında .01 düzeyinde, ilkökul müdür yardımcılıyla ortaöğretim müdürlerinin ve ilkökul müdür yardımcılıyla ortaöğretim müdür yardımcılarının ortalamaları arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Genel Bulgular

Araştırmanın örneklemini oluşturan denekler ders, görev ve kurs değişkenlerine göre gruplanmıştır. Ders değişkeni eğitim yöneticisi yetiştirme politikasının üç boyutu, görev değişkeni tüm boyutları ve kurs değişkeni iki boyutu açısından değerlendirilmiştir.



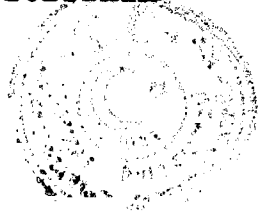
Tablo 33, ders alt gruplarının eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına ilişkin ortalama puanlarını ve t testi sonuçlarını göstermektedir. Ders alt grupları içinde eğitim yönetimi dersi alanların eğitim yöneticisi yetiştirme politikasının üç temel boyutuna ilişkin ortalama puanları, eğitim yönetimi dersi almayanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Yapılan t testi sonuçları, ders alt gruplarının eğitim yöneticisi yetiştirme politikasının üç boyutuna ilişkin ortalama puanları arasında .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğunu göstermiştir.

TABLO-33

Ders Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Ortalama Puanları ve t Testi Sonuçları

Yetiştirme politikasının boyutları	\bar{X}	Alan		Almayan		t değeri	P
		SS	\bar{X}	SS	\bar{X}		
Yönetici yetiştirme biçimi	3.50	0.68	3.27	0.64	3.05	.01	
Atama, istihdam ve yükseltme	4.03	0.40	3.70	0.50	6.45	.01	
Yetiştirme programı	4.29	0.34	3.97	0.38	7.82	.01	

Tablo 34, kurs alt gruplarının eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına ilişkin ortalama puanlarını ve varyans analizi sonuçlarını göstermektedir. Kurs alt grupları içinde hiç kursa katılmayanların eğitim yöneticisinin yetiştirilme biçimine ilişkin ortalama puanları, 1-2 ve 3-4 seminer veya kursa katılanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Kurs alt grupları içinde eğitim yöneticisinin



atanması, istihdamı ve yükseltilmesine ilişkin en yüksek ortalama puanı, 1-2 seminer veya kursa katılanlar almışlardır. Kurs alt gruplarının eğitim yöneticisi yetiştirme politikasının iki boyutuna ilişkin varyans analizi sonuçları anlamsız bulunmuştur.

TABLO-34

Kurs Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Ortalama Puanları ve Varyans Analizi

Sonuçları

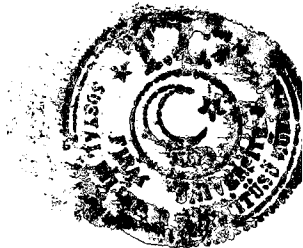
Yetiştirme politikasının boyutları	Hiç		1-2 kurs		3-4 kurs		F	P
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS		
Yetiştirme biçimi	3.55	0.65	3.47	0.66	3.32	0.89	1.43	
Atama, istihdam ve yükseltme	3.81	0.46	4.03	0.43	3.97	0.65	1.69	

TABLO-35

Görev Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Ortalama Puanları ve Varyans Analizi

Sonuçları

Yetiştirme politikasının boyut.	İlko. m.		İlko. m.y.		Orta. m.		Orta. m.y.		F	P
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS		
Yetiştirme biç.	3.53	0.62	3.46	0.66	3.41	0.71	3.28	0.68	2.02	
Atama, istihdam ve yükseltme	4.08	0.44	3.77	0.36	4.11	0.39	3.80	0.54	2.38	
İş doyumu	4.23	0.63	3.97	0.48	4.36	0.64	4.16	0.50	2.43	
Yetiştirme Prog.	4.25	0.41	4.13	0.37	4.14	0.44	4.07	0.42	4.86	.01



Tablo 35, görev alt gruplarının eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına ilişkin ortalama puanlarını ve varyans analizi sonuçlarını göstermektedir. Görev alt grupları içinde eğitim yöneticisinin yetiştirilme biçimi ve eğitim yöneticisi yetiştirme programının içeriği boyutlarına ilişkin en yüksek ortalama puanı, ilkökul müdürleri almışlardır. Eğitim yöneticisinin atanması, istihdamı ve yükseltilmesi ve eğitim yöneticisinin iş doyumunu boyutlarına ilişkin en yüksek ortalama puanı, ortaöğretim müdürleri almışlardır. Görev alt gruplarının eğitim yöneticisi yetiştirme politikasının sadece eğitim yöneticisi yetiştirme programının içeriği boyutuna ilişkin varyans analizi sonuçları .01 düzeyinde anlamlı bulunurken, diğer boyutlara ilişkin varyans analizi sonuçları anlamsız bulunmuştur.



BÖLÜM V

YORUM

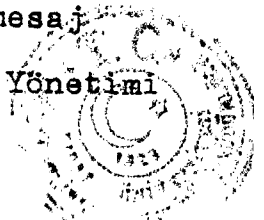
Bu bölümde yapılan istatistiksel analizler sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Eğitim yöneticisi yetiştirme politikasının dört boyutuna ilişkin bulgular ayrı ayrı yorumlanmıştır.

Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilme Biçimine İlişkin Bulguların Yorumu

Her mesleğin olduğu gibi, eğitim yöneticiliğinin de bir eğitimi vardır. Ülkemizde eğitim yöneticiliği için eğitim yönetimi alanında hizmet öncesi bir eğitim görme yasal bir zorunluluk taşımamaktadır. Eğitim yöneticiliği daha çok öğretmenlik mesleğinin bir uzantısı olarak görülmektedir.

Görev alt grupları, "eğitim yöneticisinin Üniversitelerin eğitim yönetimi ve teftişi bölümlerinde dört yıllık bir yüksek öğrenim görecektir şekilde yetiştirilmelidir" görüşüne yüksek önem vermişlerdir. Görev alt grupları içinde bu görüşe en az önemi $\bar{X}=3.52$ ile ortaöğretim müdür yardımcıları vermişlerdir ki, bu önem düzeyi de 5 üzerinden önemli bir değere sahiptir.

Görev alt gruplarının "eğitim yöneticisi Üniversitelerin eğitim yönetimi bölümlerinde dört yıllık bir lisans eğitimi görerek yetiştirilmelidir" görüşüne verdikleri önem düzeyi, Üniversitelerin eğitim yönetimi bölüm ve anabilim dalları için önemli bir mesaj olabilir. Örneğin, A.Ü. Eğitim Bil. Fak. Eğitim Yönetimi



ve Planlaması Bölümü ve Hacettepe Ü. Eğitim Fak. Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Anabilim Dalı yıllardan beri eğitim yöneticisini hizmet öncesi eğitim yoluyla yetiştirmeye çalışmaktadır. Ancak, bu bölümlerden mezun olanlar Millî Eğitim Bakanlığı tarafından istihdam edilmemektedir.

Eğitim yöneticisinin yüksek lisans yapacak şekilde yetiştirilmesi görüşü, doktora yapacak şekilde yetiştirilmesi görüşüne nazaran daha fazla önemsenmiştir. İlkokul müdürlüğü veya ortaöğretim müdürlüğü için lisans üstü eğitim lüks sayılabilir. Bir kimsenin eğitim yönetimi alanında dört yıllık bir lisans eğitimi görerek ilkokul ya da liseye yönetici olarak atanması onun beklentilerinin sona erdiğini göstermez. Her insanın doğasında sürekli bir gelişme ve yükselme isteği vardır. Eğitim sisteminin üst yönetim kademelerine yapılacak atamalarda, eğitim yönetimi alanında lisans üstü eğitim görenlere öncelik verilmesi daha tutarlı bir ölçüt olabilir.

Eğitim yöneticisini hizmet öncesi eğitim yoluyla yetiştirmenin bir yolu da belli bir süre başarılı öğretmenlik yapanların üniversitelerin eğitim yönetimi bölümlerinde lisans tamamlama programına göre yetiştirilmelerinin sağlanmasıdır. Bu yetiştirme biçimine görev alt grupları içinde en fazla önemi $\bar{X}=4.31$ ile ilkokul müdürleri vermişlerdir. Denekler hizmet öncesi eğitim biçimlerinden en fazla bu görüşü benimsemişlerdir. Bu sonuç,



doğal karşılanabilir. Çünkü, öğretmenliğin üstüne eğitim yönetimi lisans tamamlama eğitimi, öğretmenlerin meslek içinde yükselmesine olanak sağlamaktadır.

Eğitim yöneticisinin hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilme biçimi, hizmet öncesi eğitim yoluyla yetiştirilme biçimine göre daha fazla önemsenmiştir. Görev alt gruplarının eğitim yöneticisinin hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmesini hizmet öncesi eğitim yoluyla yetiştirilmesine tercih etmeleri, bir yerde kendi statülerini koruma kaygısından ileri gelebilir. Çünkü, eğitim yöneticisinin hizmet öncesi eğitim yoluyla yetiştirilmesi, öğretmenlere eğitim yöneticiliği kapısını kısmen veya tamamen kapayacaktır. Üstelik hizmet öncesi eğitim, öğretmenleri yeniden bir mesleğe hazırlamak için dört yıl gibi uzun bir süre eğitim görmeye de zorlayacaktır. Deneklerin hizmet içi eğitimi hem statülerini koruma, hem de kısa süreli olma özelliğiyle tercih etmeleri doğal görülebilir.

Denekler hizmet içi eğitimin süresinin 1 veya 2 hafta olmasını orta derecede önemsemislerdir. Araştırmaya katılan eğitim yöneticileri, "eğitim yöneticisi her yıl hizmet içi eğitime alınmalıdır" görüşünü de orta derecede önemsemişlerdir. Hizmet içi eğitimin süresi, eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Bir veya 2 hafta süreli bir hizmet içi eğitim her zaman yeterli olmayabilir. Eğitim yöneticileri



nin hizmet öncesi bir yöneticilik eğitiminden geçmemeleri, bunlar için düzenlenen hizmet içi eğitim kurs veya seminer sürelerinin uzun olmasını gerektirmektedir.

Denekler eğitim yöneticisi yetiştirme biçimlerinden en fazla yaşam boyu eğitim yoluyla yetiştirme biçimine önem vermişlerdir. Deneklerin yaşam boyu eğitime önem vermelerinin nedeni, yaşam boyu eğitimin eğitimde sürekliliğe ve kendi kendine eğitime ağırlık vermesine bağlanabilir.

Denekler, "yöneticiliğin okulu yoktur" görüşüne fazla önem vermemişlerdir. Yöneticiliğin okulu yoktur görüşü eğitim yöneticisinin ne hizmet öncesi eğitimini ne de hizmet içi eğitimini kabul etmektedir. Eğitim yöneticilerinin bu görüşe az da olsa katılım göstermelerinin altında, yöneticiliğin bir sanat olduğu ve deneyimle öğrenilebileceği kanısı yatmaktadır.

Eğitim yöneticisinin yetiştirilme biçimiyle ilgili en fazla önem verilen görüşlerden biri de "okul yöneticisinin hizmet içinde yetiştirilmesini sağlamak amacıyla Millî Eğitim Bakanlığı Yayınlar Dairesi tarafından aylık bir derginin çıkarılması" görüşüdür. Bu görüşe en az önemi $\bar{X}=4.39$ ile ilkökul müdür yardımcıları vermişlerdir. Bu önem düzeyi 5 üzerinden oldukça yüksek bir değeri ifade etmektedir. Okul yönetimiyle ilgili aylık bir derginin çıkarılması görüşü, okul yöneticilerinin meslekî statülerini sarsmadığı gibi, kendilerine ek bir



külfet de getirmemektedir. Bundan dolayı denekler, okul yöneticisinin dergi yoluyla yetiştirilmesine yüksek önem vermiş olabilirler.

Ders alt grupları içinde eğitim yönetimi dersi alanların eğitim yöneticisinin yetiştirilme biçimine ilişkin ortalama puanları, almayanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Yapılan t testi sonuçları da eğitim yönetimi dersi alanlarla almayanların eğitim yöneticisinin yetiştirilme biçimine ilişkin ortalama puanları arasında .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu sonuç, eğitim yönetimi dersinin deneklerin eğitim yöneticisi yetiştirme biçimine ilişkin görüşlerine etkide bulunduğunu göstermektedir.

Görev alt grupları içinde eğitim yöneticisinin yetiştirilme biçimine ilişkin en yüksek ortalama puanı ilkokul müdürleri, en düşük ortalama puanı ortaöğretim müdür yardımcıları almışlardır. Yapılan varyans analizi sonuçları, görev alt gruplarının görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Görev değişkeni, deneklerin eğitim yöneticisinin yetiştirilme biçimine ilişkin görüşlerini önemli ölçüde etkilememiştir.

Kurs alt grupları içinde eğitim yöneticisinin yetiştirilme biçimine ilişkin en yüksek ortalama puanı, eğitim yönetimi alanında hiç kursa katılmayanlar almışlardır. Varyans analizi sonuçlarına göre, kurs alt gruplarının



eğitim yöneticisinin yetiştirilme biçimine ilişkin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu sonuç, deneklerin eğitim yönetimi alanında hizmet içi eğitime katılmalarının, eğitim yöneticisi yetiştirme biçimine ilişkin görüşlerine etki etmediğini göstermiştir.

Eğitim yönetimi alanında düzenlenen hizmet içi eğitim kurs ve seminerleri, eğitim yönetimi alanındaki çağdaş gelişmeleri yansıtmaktan çok, okul mevzuatına ağırlık vermektedir. Balcı'nın yaptığı araştırma bulguları da bu araştırmada elde edilen bulguları destekler niteliktedir¹. Hizmet içi eğitim, eğitim yönetimi alanında sağlam bir temel kazandırmadığından, eğitim yönetimi kurs ve seminerlerine katılanların ve katılmayanların görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olmaması doğal karşılanabilir.

Eğitim Yöneticisinin Atanması İstihdamı ve Yükseltilmesine İlişkin Bulguların Yorumu

Her meslek belli bir hizmet öncesi eğitimi zorunlu gördüğü gibi, atanma, istihdam ve yükseltilmeye ilişkin bazı ölçütlere uymayı da zorunlu görmektedir. Eğitim yöneticisinin atanması, istihdamı ve yükseltilmesi için de tutarlı ölçütlere başvurmak gerekir. Eğitim sisteminin en stratejik parçası olan okul örgütleri, yeterli yöneticilerin elinde daha başarılı olmaktadır. Ancak, başa-

1. Ali Balcı, Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi, A.Ü. Eğitim Bil. Fak. 1988, s. 140.



rılı ve yeterli eğitim yöneticilerinin seçimi, tutarlı bir personel politikasına bağlıdır. Eğitim yöneticilerinin atanmasında, istihdamında ve yükseltilmesinde ne kadar tutarlı bir politika izlenirse, o kadar başarılı ve yeterli eğitim yöneticilerinin eğitim sistemine kazandırılması mümkün olabilir. Aksine seçim sistemi, tesadüflere bırakılırsa, objektif ve güvenilir kriterlere göre eğitim yöneticisi seçme olanağı sınırlanır.

Eğitim yöneticisinin atanması, istihdamı ve yükseltilmesine ilişkin toplam 9 görüş (ölçüt) geliştirilmiştir. Araştırmaya katılan denekler en fazla önemi, "okul yöneticiliğine atanacak kimselerde mutlaka belli bir süre öğretmenlik ve müdür yardımcılığı yapma koşulu aranmalıdır" görüşüne vermişlerdir. Okul yöneticilerinin en fazla bu görüşe önem vermeleri, statülerini koruma kaygısından ileri gelebilir. Öğretmenlik yöneticilik için temel bir atanma koşulu olarak kabul edilirse, öğretmenlerin gözünde yöneticilik kolayca geçilebilecek bir meslek olarak görülecektir. Bu yargıyı 16. görüş desteklemektedir. Denekler "okul yöneticiliğine atanmada eğitim yönetimi alanında yüksek öğrenim görme yasal bir zorunluluk haline getirilmelidir" görüşüne daha az önem vermişlerdir. Eğitim yönetimi alanında yüksek öğrenim görmenin yasal bir zorunluluk haline getirilmesi, öğretmenliğin dışında bir eğitimi gerektirdiğinden öğretmenlerin gördükleri eğitimle yöneticilik görevlerine geçme şansını tamamen sınırlandıracaktır. Bu bakımdan araştırmaya



katılan eğitim yöneticileri, eğitim yöneticiliğine atanmadan eğitim yönetimi alanında yüksek öğrenim görmenin yasal bir zorunluluk haline getirilmesi görüşüne fazla önem vermemişlerdir.

Görev alt grupları ikinci derecede önemi "eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına öğretmen yetiştirme politikası kadar önem verilmemiştir" görüşüne vermişlerdir. Bu sonuç, deneklerin yönetici ve öğretmen yetiştirmenin birbirinden farklı olduğunu ve eğitim yöneticisi yetiştirmenin ihmal edildiğini kavradıklarını göstermiştir.

Görev alt gruplarının "ilkokul müdürlüğüne eğitim yüksekokulu çıkışlılar, mesleki-teknik lise müdürlüğüne teknik eğitim ve mesleki eğitim fakültesi çıkışlılar, genel lise müdürlüğüne eğitim fakültesi ve fen-edebiyat fakültesi çıkışlılar atanmalıdır" görüşüne yüksek bir önem verdikleri görülmüştür. 1985 yılında çıkarılan, Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı'na Bağlı Okul Yöneticilerinin Atanmalarına ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönergede okul yöneticiliğine atanacaklarda "mezun olduğu okulun ve branşının atanacağı okulun hizmet özelliğine uygun olması" koşulu aranmaktadır. Mezun olunan okulun hizmet özelliğine uygun bir atama koşulu, eğitim yöneticisinin eğitim yönetimi alanındaki hizmet öncesi eğitimini önemsemediği gibi, öğretmenlik mesleği açısından da büyük bir sınırlılık getirmektedir. Çünkü böyle bir



atama yöntemine göre, bir tarih öğretmeni endüstri meslek lisesine müdür olamayacağı gibi, bir teknik öğretmen de genel liseye müdür olamayacaktır. Böylece okul müdürlüğü, bitirilen yüksek okula göre doldurulan bir görev olmaktadır.

Okul yöneticiliğine atanmada Millî Eğitim Bakanlığı'nın bir prensip kararı olarak, bitirilen yükseköğretim kurumunun atanılacak okulun hizmet özelliğine uygun olmasına dikkat edilmektedir. Bu kriter o kadar özenli bir şekilde uygulanmaktadır ki, cinsiyet faktörü bile okul yöneticiliğine atanmada etkili olmaktadır. Örneğin, Türkiye'de kız meslek liselerinin müdürleri erkek değildir. Kız meslek liselerine müdür olmak hem kadın olmayı, hem de meslekî eğitim fakültesi mezunu olmayı gerektirmektedir. Aynı şekilde, anadolu lisesi müdürlüklerine yabancı dil öğretmenleri, fen lisesi müdürlüklerine fen bölümü öğretmenleri, imam-hatip lisesi müdürlüklerine ilahiyat fakültesi mezunları, ticaret lisesi müdürlüklerine meslekî eğitim fakültesi mezunları tercih edilmektedirler. Bu durum, eğitim yöneticiliği mesleğini olumsuz yönde etkilemektedir.

"İyi bir öğretmen olmak okul yöneticiliğine atanmada yeterli değildir" görüşü, görev alt gruplarınca yüksek derecede önemsenmiştir. Araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin bu görüşe yüksek önem vermeleri, aslında yöneticilik ve öğretmenlik görevlerinin birbirinden



farklı olduğunu kavradıklarını göstermektedir. Ancak, denekler eğitim yöneticisinin yöneticilik alanında yetiştirilmesi görüşüne gereken önemi vermemişlerdir. Eğitim yöneticilerinin "iyi bir öğretmen olmak okul yöneticiliğine atanmada yeterli değildir" görüşüne yüksek önem vermeleri, yöneticiliğin bilimden çok bir sanat, deneyim ve kişilik işi olduğu düşüncesine sahip olmalarına da bağlanabilir.

Görev alt grupları bu boyutla ilgili en az önemi, "okul yöneticiliğine atanmada eğitim yönetimi alanında yayınlanmış eseri bulunanlara öncelik verilmelidir" görüşüne vermişlerdir. Eğitim yönetimi alanında yayınlanmış eseri bulunan kimseler, bu alanda araştırma yapan ve gelişmeleri izleyen kimselerdir. Görev alt gruplarının en az önemi bu görüşe vermeleri, kendilerini eğitim yönetimi alanında yetmişmiş olarak görmemelerinden ve eğitim yönetimi alanında yayınlanmış eserlerinin bulunmamasından kaynaklanabilir.

Ders alt grupları içinde eğitim yönetimi dersi alanların eğitim yöneticisinin atanması, istihdamı ve yükseltilmesine ilişkin ortalama puanları, almayanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Yapılan t testi sonucu da ders alt gruplarının bu boyutla ilgili ortalama puanları arasında .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğunu göstermiştir. Ders değişkeni, deneklerin eğitim yöneticisinin atanması, istihdamı ve yükseltilmesine ilişkin görüşlerini etkilemiştir. Eğitim yönetimi dersi alanlar eğitim yönetimi



dersi almayanlara göre eğitim yöneticisinin atanması, istihdamı ve yükseltilmesine ilişkin görüşlere daha olumlu yaklaşmışlardır.

Kurs alt grupları içinde eğitim yönetimi alanında 1-2 seminer veya kursa katılanların eğitim yöneticisinin atanması, istihdamı ve yükseltilmesine ilişkin ortalama puanları, hiç katılmayanlara ve 3-4 seminer veya kursa katılanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Ancak, yapılan varyans analizi sonuçları, kurs alt gruplarının eğitim yöneticisinin atanması, istihdamı ve yükseltilmesine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını göstermiştir. Kurs değişkeni, deneklerin eğitim yöneticisinin atanması, istihdamı ve yükseltilmesine ilişkin görüşlerini önemli ölçüde etkilememiştir.

Görev alt grupları içinde eğitim yöneticisinin atanması, istihdamı ve yükseltilmesine ilişkin en yüksek ortalama puanı $\bar{X}=4.11$ ile ortaöğretim müdürleri, en düşük ortalama puanı $\bar{X}=3.77$ ile ilkokul müdür yardımcıları almışlardır. Yapılan varyans analizi sonuçlarına göre, görev alt gruplarının eğitim yöneticisinin atanması, istihdamı ve yükseltilmesine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu sonuç, görev değişkeninin deneklerin eğitim yöneticisinin atanması, istihdamı ve yükseltilmesine ilişkin görüşlerini büyük ölçüde etkilemediğini göstermektedir.

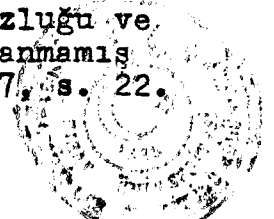


Eğitim Yöneticisinin İş Doyumuna İlişkin Bulguların Yorumu

Personel yetiştirme politikası içinde iş doyumunu büyük önem taşır. İş doyumunu bireyin işini ve iş yaşamını değerlendirmesi sonucu elde ettiği haz duygusudur². Bir örgütün işleyiş düzeninin bozulduğunu gösteren en önemli göstergelerden biri, iş doyumunun düşük olmasıdır. İş doyumunluğu daha gizli biçimlerde ani grevler, iş yaslatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunları ortaya çıkarır³. İş doyumunu dikkate almayan personel politikaları etkili olamaz. İş doyumunu bir işin çekicilik durumunu da göstermektedir. İş doyumunun personel yetiştirme politikası açısından taşıdığı önem dikkate alınarak, eğitim yöneticisi yetiştirme politikası içinde ayrı bir boyut olarak ele alınmıştır.

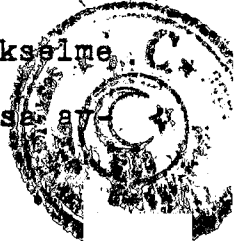
Araştırmada iş doyumuna ilişkin 6 görüş yer almıştır. Deneklerin yönetim görevi ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Yönetim görevi yükseldikçe iş doyumunluğu artmakta, yönetim görevi düştükçe iş doyumunluğu azalmaktadır. Diğer bir deyişle okul müdürlerinin iş doyumunluğu, okul müdür yardımcılara göre daha yüksektir. Hiyerarşik yapıda üst kademelerde bulunanların beklenti düzeyi, alt kademelerde bulunanlara göre daha yüksektir. Yüksek beklenti düzeyine sa-

2. İbrahim E. Başaran, Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi, 1985, s. 132.
3. Vehbi Çelik, Teknik Öğretmenlerin İş Doyumsuzluğu ve Öğretmenlikten Ayrılmalarına Etkisi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi) 1987, s. 22.



hip olan kişiler, örgütten daha çok şey beklemekte, umduklarını bulamayınca işlerinden yüksek derecede doyum-suzluk duymaktadırlar. Görev alt gruplarının toplam iş doyum-suzluğu puanları incelendiğinde en yüksek doyum-suzluğu $\bar{X}=4.36$ ile ortaöğretim müdürlerinin, en az doyum-suzluğu $\bar{X}=3.97$ ile ilkokul müdür yardımcılarının duyduğu görülmektedir.

İş doyum-suzluğu etmenleri açısından görev alt gruplarının görüşleri arasında farklılıklar vardır. İllkokul müdürleri ve ilkokul müdür yardımcıları en fazla çalışma koşullarının güç olmasından doyum-suzluk duymaktadırlar. Ortaöğretim müdürleri en fazla mesleki bir güven-cenin olmamasından doyum-suzluk duyarken, ortaöğretim müdür yardımcıları en fazla ücretten doyum-suzluk duymaktadırlar. Genel olarak eğitim yöneticilerinin işlerinden yüksek derecede doyum-suzluk duydukları görülmektedir. Bu durum eğitim yöneticisi yetiştirme politikası açısından olumsuz bir görünüm sergilemektedir. Eğitim yöneticisinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimi ne kadar etkili olursa olsun, eğitim yöneticisinin iş doyum-u düşükse, eğitim yöneticisi yetiştirme politikası başarısız olabilir.

Günümüzde öğretmenlik mesleğinin sosyal statüsü düşüktür. Öğretmenlik mesleğinin bir uzantısı olarak görülen eğitim yöneticiliğinin de öğretmenlikten çekici bir yönü yoktur. Ücret, sosyal statü, gelişme ve yükselme olanakları bakımından öğretmenin sahip olduğu sansa-


nen eğitim yöneticisi de sahiptir. Eğitim yöneticisi yetiştirme politikası içinde, eğitim yöneticisinin iş do-
munu yükseltmeye yönelik özendirici önlemler alınmadığı
sürece, eğitim yöneticisi yetiştirme çabaları başarısız-
lıkla sonuçlanabilir.

Ortaöğretim müdürlerinin en fazla meslekî bir gü-
vencenin olmamasından doyumsuzluk duymaları oldukça an-
lamlıdır. Eğitim yöneticisinin tam anlamıyla bir mesle-
kî güvencesi yoktur. Bir ilkokul müdürlüğünden ilköğre-
tim müfettişliğine rahatça geçilebileceği gibi, lise mü-
dürlüğünden il milli eğitim müdürlüğüne de geçilebilmek-
tedir. Türkiye'de ne kadar öğretmen varsa, o kadar da
müsteşar adayı vardır. Diğer yandan, bir il milli eğitim
müdürü ilköğretim müfettişliği gibi daha alt bir göreve
de getirilebilmektedir. Bu durum eğitim örgütlerindeki
hiyerarşik yapıyı zedelemektedir. Eğitim sistemimizde
yöneticinin yetistirilmesi pek önemsenmediğinden yöne-
ticilik kadroları sağlam kadrolar olarak görülmemekte ve
sürekli görevden alınma korkusu eğitim yöneticisinin iş
doyumunu olumsuz yönde etkilemektedir.

Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Programının İçeriğine İliskin Bulguların Yorumu

Eğitim yöneticilerinin, eğitim yöneticisi yetistir-
me programında yer alması düşünülen derslere ilişkin gö-
rüşlerinin belirlenmesi, araştırmanın amaçlarından birini
oluşturmaktadır. Eğitim yöneticisi rolünü oynayan kişi



lerin, eğitim yöneticisi yetistirme programının içeriğine ilişkin görüşleri, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarının hazırlanmasında büyük önem taşımaktadır.

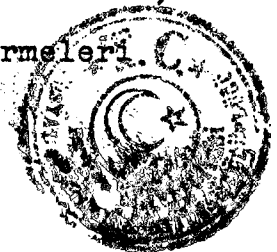
Görev alt gruplarının eğitim yöneticisi yetistirme programının konularına verdikleri önem düzeyleri arasında bazı farklılıklar vardır. Eğitim yöneticisi yetistirme programının konularına verilen önem düzeyleri, deneklerin buldukları yönetim düzeylerine göre değişiklik göstermektedir. Aynı yönetim kademelerinde bulunan deneklerin görüşleri birbirine daha yakındır. İlkokul müdürleriyle ilkokul müdür yardımcılarının, ortaöğretim müdürleriyle ortaöğretim müdür yardımcılarının program konularına verdikleri önem düzeyleri birbirine benzer görünmektedir. İlkokul yöneticilerinin yetiştirme ihtiyaçları ortaöğretim yöneticilerine göre daha değişik olabilir. Çünkü, ilkokulun örgütsel yapısı ve yönetim sorunları, ortaöğretim okullarından bazı yönlerden farklılık gösterebilir.

Görev alt gruplarının eğitim yöneticisi yetistirme programının konularına verdikleri önem düzeylerine göre ilk beş sıraya giren ve son beş sıraya giren konular arasında genel bir görüş birliği vardır. Ancak, her görev alt grubu kendi alanının yönetimine daha fazla önem vermiştir. İlkokul yöneticileri ilköğretimin yönetimine, ortaöğretim yöneticileri ortaöğretimin yönetimine daha fazla önem vermişlerdir.



Görev alt grupları eğitim hukuku, uygulamalı okul yönetimi, personel yönetimi, eğitim politikası konularına ilk beş sırada önem vermişlerdir. Bu konular, okul mevzuatı ile ilgili konulardır. Görev alt gruplarının eğitim yöneticisinin yasal yönden yetişmesine önem vermeleri doğal karşılanabilir. Okul yöneticileri kararlarını yasal çerçevede içinde vermek zorundadırlar. Ancak, yöneticinin görevi sadece yasaları uygulamak değildir. Eğitim örgütleri gibi insan ilişkilerinin ağır bastığı örgütlerde, yöneticinin örgüt ve yönetim kuramları, yönetim süreçleri, eğitimde yenileşme ve örgütsel davranışın incelikleri konusunda da yetişmesi gerekmektedir.

Görev alt grupları ekonomi ve finansman, temel istatistik ve eğitimde araştırma yöntemleri, proje yönetimi ve eğitim teknolojisi konularını en az düzeyde önemsemislerdir. Eğitim yöneticileri bu konuların görevlerinde fazla yardımcı olmayacağını düşünmüş olabilirler. Ayrıca eğitim yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında hizmet öncesi eğitimden geçmemiş olmaları ve düzenlenen hizmet içi eğitimin yetersizliği de eğitim yöneticilerinin bu konulara daha az önem vermelerine etkide bulunmuş olabilir. Özellikle okulla ilgili istatistiksel verilerin toplanması, yorumlanması ve bakanlığa gönderilmesi okul yöneticilerinin görevidir. Temel istatistik ve eğitimde araştırma yöntemlerini bilen okul yöneticilerinin, kendi okulları hakkında daha sağlıklı karar vermeleri beklenir.

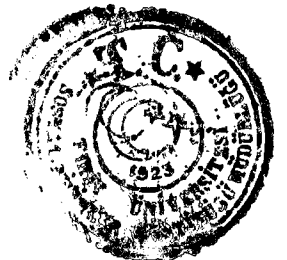


Görev alt grupları içinde eğitim yöneticisi yetiştirme programının içeriğine ilişkin en yüksek ortalama puanı ilkokul müdürleri, en düşük ortalama puanı ortaöğretim müdür yardımcıları almışlardır. Yapılan varyans analizi sonuçları görev alt gruplarının görüşleri arasında .01 düzeyinde anlamlı bir farklılığın olduğunu göstermiştir. Ancak, toplam 30 konunun herbirine göre yapılan varyans analizi sonuçlarına göre, görev alt gruplarının okul öncesi eğitimin yönetimi, ilköğretimin yönetimi, ortaöğretimin yönetimi konularına ilişkin görüşleri arasında .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Görev alt gruplarının örgüt psikolojisi konusuna ilişkin görüşleri arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Eğitim yöneticisi yetiştirme programında yer alan ve anlamlı bulunan konular, görev alt gruplarının kendi yönetim pozisyonlarını en iyi belirleyen konulardır. İlkokul ve ortaöğretim yöneticileri, eğitim yöneticisi yetiştirme programının kendi yönetim pozisyonlarına göre düzenlenmesini istemektedirler. Ancak, eğitim yöneticisi yetiştirme programının her yönetim düzeyine göre, farklı olarak düzenlenmesi yaşam boyu eğitim yaklaşımına ters düşer. Yaşam boyu eğitim, örgün ve yaygın eğitimi bir bütün olarak görür.

Ders alt grupları içinde eğitim yönetimi dersi alanların eğitim yönetimi dersi almayanlara göre, eğitim yöneticisi yetiştirme programının konularına daha fazla önem



verdikleri saptanmıştır. Yapılan t testi sonuçları, ders alt gruplarının bu boyuta ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğunu göstermiştir. Ders alt gruplarının Türk Eğitim Sistemi, okul öncesi eğitimin yönetimi ve temel istatistik ve eğitimde araştırma yöntemleri hariç, diğer konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Ders değişkeni, deneklerin eğitim yöneticisi yetiştirme programının içeriğine ilişkin görüşlerini büyük ölçüde etkilemiştir.



BÖLÜM VI

ÖZET SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma kısaca özetlenmiş, genel sonuçlar ve öneriler açıklanmıştır.

Özet

Okul yöneticilerinin eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi, araştırmanın problemini oluşturmaktadır. Araştırmanın alt problemleri ise şunlardır:

1. Eğitim yöneticisi yetiştirme politikası, Millî Eğitim Şûralarında, Kalkınma Planlarında ve ilgili yasalarda nasıl yer almaktadır?
2. Ders, görev ve kurs değişkenleriyle, deneklerin eğitim yöneticisi yetiştirme biçimine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
3. Ders, görev ve kurs değişkenleriyle, deneklerin eğitim yöneticisinin atanması, istihdamı ve yükseltilmesine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
4. Denekler işlerinden ne derece doyum sağlamaktadırlar?
5. Ders ve görev değişkenleriyle, deneklerin eğitim yöneticisi yetiştirme programının konularına verdikleri önem düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?



Arastırmanın evreni, Elazığ ve Malatya merkez ilkokul ve ortaöğretim okullarında müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı olarak çalışan kişilerden oluşmaktadır. Arastırmanın örneklemini, 48 ilkokul müdürü, 79 ilkokul müdür yardımcısı, 26 ortaöğretim müdürü ve 157 ortaöğretim müdür yardımcısı oluşturmuştur. Örnekleme 170'i Elazığ'da 140'ı Malatya'da görev yapan toplam 310 okul yöneticisi alınmıştır.

Arastırmada kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde deneklere ilişkin kişisel bilgiler bulunmaktadır. İkinci bölümde deneklerin eğitim yöneticisi yetistirme politikası konusundaki görüşlerini belirleyen toplam 60 soru bulunmaktadır.

Eğitim yöneticisi yetistirme politikası dört boyutta ele alınmıştır. Bunlar: 1. Eğitim yöneticisinin yetistirme biçimi, 2. Eğitim yöneticisinin atanması, istihdamı ve yükseltilmesi, 3. Eğitim yöneticisinin iş doyumunu, 4. Eğitim yöneticisi yetistirme programının içeriği boyutlarından oluşmuştur. Eğitim yöneticisi yetistirme politikasıyla ilgili olarak hazırlanan toplam 60 sorudan her birinin karşısına çok, oldukça, biraz, az ve hiç seçenekleri verleştirilmiştir. Olumsuz sorularda ise, olumlu sorularda yapılan puanlamanın tersi bir puanlama yapılmıştır.

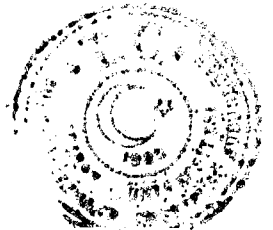
Anket yoluyla toplanan bilgilerin istatistiksel analizi, Fırat Üniversitesi Bilgi İşlem Merkezinde yapılmıştır.



tır. Verilerin analizinde aritmetik ortalama, standart sapma, tek yönlü varyans analizi ve t testi kullanılmıştır. Güven düzeyi olarak .01 güven düzeyi benimsenmiştir.

Araştırmanın genel bulguları şöyledir: Deneklerin % 46.5'i hizmet öncesi öğrenimlerinde eğitim yönetimi dersi alırken, %53.5'i bu dersi almamıştır. Deneklerin % 76.1'i eğitim yönetimiyle ilgili hizmet içi eğitim kurs veya seminerine hiç katılmamıştır. Deneklerin % 19.4'ü eğitim yönetimi alanında düzenlenen 1-2 kurs veya seminere katıldığını, % 4.5'i 3-4 kurs veya seminere katıldığını bildirmişlerdir.

Deneklerin eğitim yöneticisinin yetiştirilme biçimine ilişkin görüşlerine ders, görev ve kurs değişkenleri içinde en fazla kurs değişkeni etkide bulunmuştur. Eğitim yönetimi dersi alanların eğitim yönetimi dersi almayanlara göre, eğitim yöneticisinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimine daha fazla önem verdikleri saptanmıştır. Kurs değişkeni deneklerin eğitim yöneticisi yetiştirme biçimine ilişkin görüşlerini önemli derecede etkilememiştir. Görev değişkeni alt grupları içinde ilköğretim müdürleri eğitim yöneticisinin hizmet öncesi eğitim yoluyla yetişmesine daha fazla önem verirken, diğer eğitim yöneticileri hizmet içi eğitim yoluyla yetişmesine daha fazla önem vermişlerdir.



Deneklerin eğitim yöneticisinin atanması, istihdamı ve yükseltilmesine ilişkin görüşlerine, ders, görev ve kurs değişkenleri içinde en fazla ders değişkeni, en az kurs değişkeni etkide bulunmuştur. Ders değişkeni alt grupları içinde eğitim yönetimi dersi alanların almayanlara göre, eğitim yöneticisinin atanması, istihdamı ve yükseltilmesine ilişkin görüşlere daha fazla önem verdikleri belirlenmiştir. Kurs değişkeni alt grupları içinde hiç kurs almayanların, 1-2 ve 3-4 kurs alanlara göre, eğitim yöneticisinin atanması, istihdamı ve yükseltilmesine ilişkin görüşleri daha az önemsedikleri saptanmıştır. Görev alt grupları içinde ilkökul ve ortaöğretim müdürleri ilkökul ve ortaöğretim müdür yardımcılarına göre, eğitim yöneticisinin atanması, istihdamı ve yükseltilmesine ilişkin görüşlere daha fazla önem vermişlerdir.

Görev alt grupları içinde en fazla iş doyumsuzluğunu ortaöğretim müdürleri, en az iş doyumsuzluğunu ilkökul müdür yardımcılarını duymuşlardır. En fazla doyumsuzluğu ilkökul müdür ve müdür yardımcılarını "çalışma koşullarının güçlüğünden", ortaöğretim müdürleri meslekî bir güvencenin olmamasından", ortaöğretim müdür yardımcılarını "ücretten" duymuşlardır.

Eğitim yöneticisi yetiştirme programının konularına verilen önem düzeyleri, bulunulan yönetim konularına göre değişiklik göstermiştir. İlkökul müdürleriyle ilkö-

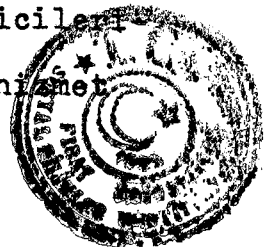


kul müdür yardımcılarının, ortaöğretim müdürleriyle ortaöğretim müdür yardımcılarının eğitim yöneticisi yetiştirme programının konularına ilişkin görüşleri arasında bir anlaşma vardır. Görev alt grupları eğitim hukuku, uygulamalı okul yönetimi, personel yönetimi ve eğitim politikası konularına ilk sıralarda önem verirken, ekonomi ve finansman, temel istatistik ve eğitimde araştırma yöntemleri, proje yönetimi ve eğitim teknolojisi konularına son sıralarda önem vermişlerdir. Deneklerin eğitim yöneticisi yetiştirme programının konularına ilişkin görüşlerini, ders değişkeni kurs değişkenine göre daha fazla etkilemiştir. Eğitim yöneticisi yetiştirme programında yer alması düşünülen 30 konudan 26 konuya ilişkin ders alt gruplarının görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Sonuç

1. Eğitim yöneticisi yetiştirme politikası temel bir devlet ve eğitim politikası olarak ele alınmamıştır. Kalkınma Planlarında, Millî Eğitim Şûralarında ve ilgili yasalarda eğitim yöneticisi yetiştirme politikası belirginlik kazanmamıştır.

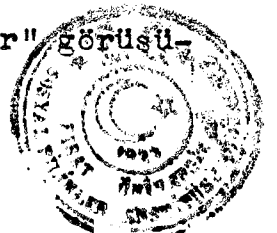
2. Araştırmaya katılan deneklerin % 53.5'inin eğitim yönetimi dersi almadıkları, % 76.1'inin eğitim yönetimiyle ilgili hizmet içi eğitim kurs veya seminerine hiç katılmadıkları belirlenmiştir. Eğitim yöneticilerinin gerek hizmet öncesi eğitimlerinin, gerekse hizmet



içi eğitimlerinin kendilerini yöneticilik görevine hazırlamaktan uzak olduğu saptanmıştır.

3. Deneklerin eğitim yöneticisi yetiştirme biçimine ilişkin görüşlerine en fazla ders değişkeni, sonra görev değişkeni, en az ise kurs değişkeni etkide bulunmuştur. Eğitim yönetimi dersi alanların almayanlara göre, eğitim yöneticisinin yetiştirilme biçimine ilişkin görüşlere daha fazla önem verdikleri belirlenmiştir. Görev değişkeni alt grupları içinde ilkokul müdür ve müdür yardımcıları ortaöğretim yöneticilerine göre, eğitim yöneticisinin yetiştirilme biçimine ilişkin görüşlere daha fazla önem vermişlerdir. Denekler, eğitim yöneticisinin hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmesini, hizmet öncesi eğitim yoluyla yetiştirilmesine tercih etmişlerdir.

4. Deneklerin eğitim yöneticisinin atanması, istihdamı ve yükseltilmesine ilişkin görüşlerine en fazla ders değişkeni etkide bulunmuştur. Görev alt grupları içinde ilkokul müdürleriyle ilkokul müdür yardımcılarının, ortaöğretim müdürleriyle ortaöğretim müdür yardımcılarının görüşleri arasında bir anlaşma görülmüştür. Tüm denekler, eğitim yöneticisinin atanması, istihdamı, ve yükseltilmesine ilişkin "eğitimden çok deneyim ölçütüne" önem vermişlerdir. Denekler "okul yöneticiliğine atanacak kimselerde mutlaka belli bir süre öğretmenlik ve müdür yardımcılığı yapma koşulu aranmalıdır" görüşünü en fazla önemsemişlerdir.



5. Deneklerin iş doyumsuzluğu yüksek bulunmuştur. En fazla iş doyumsuzluğunu ortaöğretim müdürlerinin, en az iş doyumsuzluğunu ilkokul müdür yardımcılarının duyduğu saptanmıştır.

6. Deneklerin eğitim yöneticisi yetiştirme programının içeriğini oluşturan toplam 30 konuya ilişkin verdikleri önem düzeyleri yüksek bulunmuştur. Deneklerin eğitim yöneticisi yetiştirme programının içeriğine ilişkin görüşlerini, ders değişkeni görev değişkenine göre daha fazla etkilemiştir. Eğitim yöneticisi yetiştirme programının içeriğini oluşturan toplam 30 konudan 26 konuya ilişkin ders alt gruplarının görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Öneriler

1. Eğitim yöneticisi yetiştirme politikası temel bir devlet ve eğitim politikası olarak ele alınmalıdır. Gündemini sadece eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi oluşturan bir Millî Eğitim Şûrası toplanmalıdır. Kalkınma Planlarında eğitim yöneticisi yetiştirmenin nicel ve nitel hedefleri belirlenmelidir.

2. Eğitim yöneticisinin hizmet içi eğitimi "okul mevzuatını" aktarmaya çalışan bir eğitim olmaktan çıkarılmalı, katılanlara eğitim yönetimindeki çağdaş gelişmeleri yansıtmaya çalışmalıdır. Hizmet içi eğitim kurs veya seminerlerinin süresi 15 günden az olmamalıdır. Hizmet içi eğitime katılan eğitim yöneticilerine verilen



belge, yükseltilmelerinde dikkate alınmalıdır.

3. Eğitim yöneticisi yaşam boyu eğitim yaklaşımına göre yetiştirilmelidir.

4. Eğitim yöneticisi bilgi toplumuna göre yetiştirilmelidir. Bu amaçla televizyonda eğitim yöneticisi yetiştirmeyi amaçlayan programlar düzenlenmelidir. Eğitim yöneticisinin yetiştirilmesinde bilgisayardan yararlanılmalıdır.

5. Millî Eğitim Bakanlığı tarafından eğitim yöneticisinin sorunlarını, eğitim yönetimindeki yeni gelişmeleri yansıtan aylık bir dergi çıkarılmalı ve eğitim yöneticilerine gönderilmelidir.

6. Eğitim yöneticisinin atanması, istihdamı ve yükseltilmesine ilişkin yansız ve tutarlı ölçütler geliştirilmelidir. Eğitim yöneticiliğine atanmada göz önünde bulundurulacak ölçütler, yasayla güvence altına alınmalıdır. Üst eğitim yöneticiliği kadrolarına yapılan atamalarda, eğitim yönetimi alanında yüksek lisans ve doktora yapmış olanlara öncelik verilmelidir.

7. Genel yönetici tipi yetiştirilmeye çalışılmalıdır. Mezun olunan okulun ve bransın atanılacak okulun hizmet özelliğine uygun olması koşulu kaldırılmalıdır. Eğitim yönetimi alanında lisans eğitimi görenlere, anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise ve dengi okullara müdür yardımcısı olarak atanma hakkı tanınmalıdır. Okul yöneticiliğine atanacak kimselerde mutlaka belli bir süre öğretmenlik yapma koşulu aranmamalıdır. Bu koşul aran-



nırsa, Üniversitelerin eğitim yönetimi bölümlerinden mezun olanlara öğretmenlik yapma hakkı sağlanmalı, öğretmenlere de Üniversitelerin eğitim yönetimi lisans tamamlama programını bitirme hakkı verilmelidir.

8. Geleceğe yönelik eğitim yöneticisi yetiştirme politikası bir plana bağlanmalıdır. Bu amaçla, MEB ve DPT ortaklaşa olarak kısa, orta ve uzun vadeli eğitim yöneticisi yetiştirme planları hazırlamalıdır.

9. Eğitim yöneticisinin iş doyumunu yükseltilmeye çalışılmalıdır. Eğitim yöneticisinin ücreti artırılmalı, sosyal statüsü yükseltilmeli, gelişme ve yükselme olanakları genişletilmeli ve iş güvencesi sağlanmalıdır.

10. Eğitim yöneticisinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programları, çağdaş gelişmelere uyum sağlayacak şekilde sürekli olarak yenileştirilmelidir.

11. Eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi konusunda il ve ilçe millî eğitim müdür ve müdür yardımcılarının görüşlerini yansıtan araştırmalar yapılmalıdır.

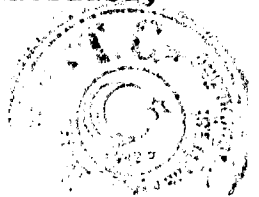
12. Türkiye'nin Avrupa Topluluğu'na geçiş döneminde eğitim yöneticisinin Topluluk eğitim sistemine uyum sağlayacak şekilde yetiştirilmesi konusu araştırılmalıdır.

13. Eğitim yöneticisinin, atanması, istihdamı ve yükseltilmesi konusunda, daha geniş ölçütler geliştirmeyi amaçlayan araştırmalar yapılmalıdır.



KAYNAKÇA

- Akdeniz, Mevlüt. Lise Müdürlerinin Yeterlikleri, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). A. Ü. Eğitim Fakültesi, 1980.
- Archambault, Jean. L'Evaluation de l'Enseignement et de l'Apprentissage. Education Canada, Hiver, 1988.
- Aydın, Mustafa. Eğitim Yönetimi. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi, 1988.
- . Örgütlerde Çatışma, Ankara: Bas-Yay Yayınevi, 1984.
- . Çağdaş Eğitim Denetimi. Ankara: İlk-San Matbaası, 1986.
- Balcı, Ali. Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi (Yayınlanmamış Araştırma). A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi, 1988.
- . Eğitim Yöneticisinin Hizmet İçinde Yetiştirilmesi, A.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi, sayı 1, 1982.
- . Etkili Okul. Eğitim ve Bilim, sayı 70, 1988.
- Barchechath, Clermont. Education et Informatique Multimedias Que Peuvent Donc les Technologies Nouvelles Pour Education. Education Permanente, sayı 93-94, 1988.
- Barnabe, Clermont. L'Ordinateur et les Ressources Humaines: Après les Stress le Technostress. Education Canada, Printemps, 1985.
- Barutçugil, S. İsmet. Büyük Ölçekli Yatırım Projelerinin Yönetimi. Uludağ Ü. İktisat ve İdari Bilimler Dergisi, sayı 2, 1984.
- Başar, Hüseyin. Eğitim Müfettişlerinin Seçilmesi ve Yetiştirilmesi (Yayınlanmamış Doktora Tezi). A.Ü. Sosyal Bilimler Ens., 1985.
- Başaran, İ. Ethem. Eğitim Yönetimi. Ankara: Sevinç Matbaası, 1988.



- Başaran, İ. Ethem. Örgütsel Davranışın Yönetimi. A.Ü. Eğitim Fakültesi, 1982.
- . Temeleğitim ve Yönetimi. A.Ü. Eğitim Fakültesi, 1982.
- . Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi. A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi, 1985.
- Bilgen, Nihat. Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünün Analizi (Yayınlanmamış Doktora Tezi). A.Ü. Eğitim Fakültesi, 1976.
- Bilgen Nihat, Gökmen, Sami ve Utkanlar, Hayrettin. Milli Eğitim Bakanlığı Müdürler Komisyonu Kararları Araştırması (1941-1977). Ankara: MEB, 1978.
- Bilgen, Nihat. Gökmen, Sami ve Can, Rıfki. Eğitim Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar, Ankara: MEB, 1974.
- Bilgen, Nihat. İlköğretim Okulu Araştırması, Ankara: MEGSB, 1986.
- Binbaşıoğlu, Cavit. Eğitim Yöneticiliği. Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1983.
- Boşgelmez, Meral. Klasik Yönetici Davranışlarına Öğretmenlerin Tepkileri (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Ü. Sos. Bil. Ens., 1984.
- Bursalıoğlu, Ziya. Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama. A.Ü. Eğitim Fakültesi, 1978.
- . Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesinde Yeni Sorunlar. A.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi, sayı 1-4, 1973.
- . Eğitim Yöneticisinin Sistemi Değerlendirmesi, A. Ü. Eğitim Fakültesi, 1978.



- . Eğitim Yöneticisinin Davranış Etkenleri. A.Ü. Eğitim Fakültesi, 1980.
- . Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri, A.Ü. Eğitim Fakültesi, 1981.
- . Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. A. Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi, 1987.
- Caillet, Elisabeth. Les Nouvelles Figures de l'Utopie Pédagogique. Education Permanente, sayı 98, 1989.
- Ganman, Doğan. Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim Ölçme ve Değerlendirme. Ankara: TODAİE, 1979.
- Castetter, B. William. The Personel Function in Educational Administration. New York: Macmillan Publishing Company, 1981.
- Cem, Cemil. Türk Kamu Kesiminde Üst Düzey Yöneticileri. Ankara: TODAİE, 1976.
- Crespo, Manuel ve Diğerleri. Dimensions Rurales-Urbaines de la Gestion Scolaires en Contexte de Decroissance des Clientèles et des Compressions Butgetaires. Revue Internationale de Pédagogie, Vol 31, sayı 1, 1985.
- Çeçen, Anıl. Kültür Yönetimi. Amme İdaresi Dergisi, sayı 2, 1985.
- Çelik, Vehbi. Teknik Öğretmenlerin İş Doyumsuzluğu ve Öğretmenlikten Ayrılmalarına Etkisi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). A. Ü. Sos. Bil. Ens., 1987.
- . Eğitim Yöneticisinin Bilgi Toplumuna Göre Yetiştirilmesi. Milli Eğitim Vakfı Dergisi, sayı 16, 1989.



Çulpan, Refik. Çevresel Etkenler ve Örgütsel Değişim. Amme İdaresi Dergisi, sayı 4, 1976.

Dejnezka, L. Edward. Educational Administration Glossary. Greenwood Press, 1983.

DPT. Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı. Ankara: 1963.

———. İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı. Ankara: 1968.

———. Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı. Ankara: 1973.

———. Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı. Ankara: 1979.

———. Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı. Ankara: 1985.

———. Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı. Ankara: 1990.

———. Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 1987 Yılı Programı. Ankara: 1987.

Dumazedier, Joffre. Education Permanente Vingt Ans Après. Education Permanente, sayı 98, 1989.

Elliot, Jacques. Quelques Notions Fondamentales Touchant la Participation: Planification et Participation Dans l'Enseignement. Paris: OCDE, 1974.

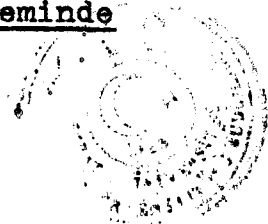
Eren, Erol. Yönetim Psikolojisi. İstanbul: İstanbul Ü. İşletme Fakültesi, 1984.

Ergun, Turgay. Kamu Yöneticilerinin Yetisttirilmesi. Ankara: TODAİE, 1988.

———. Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı. Ankara: TODAİE, 1981.

Güçlüoğlu, Kemal. Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar. Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1985.

———. Milli Eğitimde Teşkilatlanma. Cumhuriyet Döneminde Eğitim, MEB, 1983.



- . İllerimizde Eğitimi Yönetenler ve Bazı Sorunlar. TÜBİTAK BAY Grubu, Vl. Bilim Kongresi Tebliğleri, Ankara, 17-19 Ekim 1979.
- . Eğitim Yönetimi ve Yenilik. Milli Eğitim Vakfı Dergisi, sayı 11, 1988.
- Gürsoy, Cavit. Eğitim Yöneticisinin Türk Milli Eğitim Sistemindeki Konumu (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). A.Ü. Eğitim Fakültesi, 1979.
- Haag, Daniel. The Right To Education: What Kind of Management. Paris: UNESCO, 1982.
- Haber, Audrey ve Runyon, R. Richard. General Statistics. Addison-Wesley, 1977.
- Hesapçioğlu, Muhsin. Türkiye'de İnsangücü ve Eğitim Planlaması. A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi, 1984.
- Hird, Neil. In-Service Education and Staff Development in Avustralia. International Review of Education, Vol 33, sayı 3, 1987.
- Hoy, Wayne K., Cecil G. Miskel. Educational Administration: Theory, Research, and Practice. New York: Random House, 1987.
- Huberman, A. Comment S'Opèrent les Changements en Education: Contribution à l'Etude de l'Innovation. Paris: OCDE, 1983.
- Kaptan, Saim. Bilimsel Araştırma Teknikleri ve İstatistik Yöntemleri. Ankara: Olguç Matbaası, 1987.
- Karasar, Niyazi. Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: MATBAŞ Matbaacılık San., 1982.



- Kartal, Kemal. Hızlı Toplumsal Değişme Koşullarında Yöneticilerin Eğitimi: Yönetici Tipleri. İnönü Ü. Eğitim Fak. Eğitim Bilimleri Sempozyumu, Malatya, 15-17 Mayıs, 1989.
- Kaya, Y. Kemal. Eğitim Yönetimi. Ankara: TODAİE, 1984.
- . İnsan Yetiştirme Düzenimize Yeni Bir Bakış. Ankara: Olgaç Matbaası, 1989.
- Kogan, Maurice. Evolution des Politiques d'Education. Paris: OCDE, 1979.
- Lentz, François. Le Changement Pédagogique et les Parents. Education Canada, Etc, 1986.
- Lesourne, Jacques. Education Société les Defis de l'an 2000. Paris: Editions la Découverte, 1988.
- Letourneau, Leo. L'Enseignement de l'an 2000. Education Canada, Pringtemps, 1988.
- MEB. Türkiye Eğitim Milli Komisyonu Raporu. İstanbul: 1961.
- . Yedinci Milli Eğitim Şurası. Ankara: 1962.
- . Onuncu Milli Eğitim Şurası. Ankara: 1981.
- . Milli Eğitim Dergisi (Şura Özel Sayısı). sayı 58, 1982.
- . Hizmet İçi Eğitim, Kuruluş, Gelisme, Faaliyetler (1960-1987). 1988.
- . Onikinci Milli Eğitim Şurası. Ankara: 1988.
- . 1989 Yılı Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri. Ankara: 1989.
- . Bazı Ülkelerin Eğitim Sistemi. Ankara: 1988.
- Mialaret, Gaston. L'Evolution Technologique la Société et l'Education. Revue Internationale de Pédagogie, sayı 33, 1987.



- Minot, Jacques. Administration et Pédagogie. La Revue Administrative, Février, 1989.
- Ouchi, William. Teori Z. Çeviren: Yakut Güneri. İstanbul: İlgı Yayıncılık, 1989.
- Parkyn, W. George. Vers une Modèle Conceptuel d'Education Permanente. Paris: UNESCO, 1973.
- Peker, Ömer. Ankara Merkez Liselerinin Örgütsel Hava Açısından Çözömlenmesi (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Ü. Eğitim Fakölteı, 1978.
- . Yönetici Eğitimi. Ankara: TODAİE, 1989.
- Piettre, François. La Formation Continue des Enseignants Dans la Communauté Européenne. Education Permanente, sayı 96, 1988.
- Resmi Gazete. sayı 20331, tarih 3.11.1989.
- Rodwell, Susie ve Hurst, Paul. Training Educational Administrators. London: University of London, 1986.
- Sacıı, Sezer. Kız Meslek Lisesi Müdürlerinin Yeterlikleri (Yayınlanmamış Doktora Tezi). A.Ü. Eğitim Fak., 1978.
- Sağlam, Mehmet. Örgütsel Değişme. Ankara: TODAİE, 1979.
- Swartz, Bertrant. Education Permanente et Formation des Adultes: Evolutions des Pratiques Evolutions des Concepts. Education Permanente, sayı 92, 1988.
- Seçkin, Nezahat. Yönetici ve Müfettiş Yetistirme Gereği ve Sorunları. Eğitim ve Bilim, sayı 61, 1986.
- Taymaz, Haydar. Hizmet İçi Eğitim. A. Ü. Eğitim Fak., 1981.
- . Uygulamalı Okul Yönetimi. A.Ü. Eğitim Bil. Fak., 1985.



Tekisik, H. Hüsnü ve Karabıyık, E. Ünal. Milli Eğitimle İlgili Yönetmelikler. Ankara: Evren Ofset, 1986.

Tortop, Nuri. Personel Yönetimi. Ankara: İlk-San Matbaası, 1982.

Tosun, Mustafa. Örgütsel Etkililik. Ankara: TODAİE, 1981.

UNESCO. Dünyada Eğitim Sistemi Yakın Geçmiş, Gelecekteki Yönelimler. Çeviren: Şermin Yurdusev. Eğitim ve Bilim, sayı 69, 1988.

———. Yetişkin Eğitimi Terimleri. Çeviren: Ferhan Oğuzkan. MEB, 1985.

Ulker, İ. Halil. Toplumsal Yapı ve Yönetim İlişkisi Üzerine Bir Deneme (Yayınlanmamış Araştırma) Bolu: 1988.

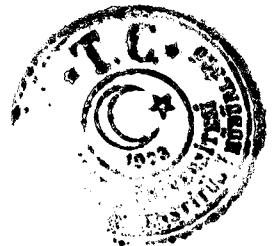
Yates, E. Jere. Gerilim Altındaki Yönetici. Çeviren: Fatoş Dilber ve Semra Ak. İstanbul: İlgı Yayıncılık, 1985.

Zoga, Ergun. Bilgisayar Bilmeyen Yöneticinin Bilgisayardan Bekledikleri. 6. Bilgisayar Kongresi, İstanbul, 29-31 Mayıs 1989.



EKLER

EK	Sayfa
1. TABLOLAR	184
2. OKUL YÖNETİCİLERİNE UYGULANAN ANKET FORMU	191
3. ANKET İÇİN GEREKLİ İZİN ALINMASI VE UYGULAN- MASINA İLİŞKİN YAZIŞMALAR	198



TABLO-1

Görev Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilme Biçimi-
ne İlişkin Algılamaları Arası Varyans Analizi Sonuçları

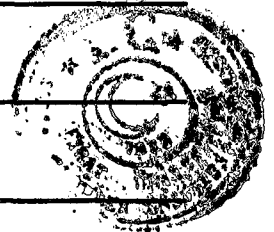
Görüs	Kaynak	Sd	KT	KO	F	P
1	Görev	3	10.01	3.34	2.00	
	Hata	306	509.73	1.67		
	Toplam	309	519.74			
2	Görev	3	13.64	4.55	2.18	
	Hata	306	637.47	2.08		
	Toplam	309	651.11			
3	Görev	3	13.39	4.46	3.12	P .05
	Hata	306	438.28	1.43		
	Toplam	309	451.68			
4	Görev	3	43.48	14.49	6.88	P .01
	Hata	306	644.31	2.11		
	Toplam	309	687.79			
5	Görev	3	5.04	1.68	1.19	
	Hata	306	433.87	1.42		
	Toplam	309	438.92			
6	Görev	3	2.83	0.94	0.71	
	Hata	306	403.87	1.32		
	Toplam	309	406.70			
7	Görev	3	3.21	1.07	0.50	
	Hata	306	653.53	2.14		
	Toplam	309	656.74			
8	Görev	3	1.85	0.62	0.31	
	Hata	306	613.85	2.01		
	Toplam	309	615.69			
9	Görev	3	19.53	6.51	2.91	P .05
	Hata	306	685.12	2.24		
	Toplam	309	704.65			
10	Görev	3	0.77	0.26	0.15	
	Hata	306	543.61	1.78		
	Toplam	309	544.39			
11	Görev	3	0.37	0.12	0.06	
	Hata	306	606.40	1.98		
	Toplam	309	606.78			
12	Görev	3	0.48	0.16	0.21	
	Hata	306	227.86	0.74		
	Toplam	309	228.33			
13	Görev	3	28.39	9.46	4.18	P .01
	Hata	306	693.11	2.27		
	Toplam	309	721.50			
14	Görev	3	13.29	4.43	2.10	
	Hata	306	644.61	2.11		
	Toplam	309	657.90			
15	Görev	3	1.57	0.52	0.81	
	Hata	306	197.93	0.65		
	Toplam	309	199.50			



TABLO-2

Kurs Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilme Biçimine İlişkin Algılamaları Arası Varyans Analizi Sonuçları

Görüş	Kaynak	Sd	KT	KO	F	P
1	Kurs	2	3.28	1.64	0.97	
	Hata	307	516.46	1.68		
	Toplam	309	519.74			
2	Kurs	2	1.52	0.76	0.36	
	Hata	307	649.59	2.12		
	Toplam	309	651.11			
3	Kurs	2	4.90	2.45	1.68	
	Hata	307	446.78	1.46		
	Toplam	309	451.68			
4	Kurs	2	2.95	1.48	0.66	
	Hata	307	684.84	2.23		
	Toplam	309	687.79			
5	Kurs	2	1.43	0.72	0.50	
	Hata	307	437.48	1.43		
	Toplam	309	438.92			
6	Kurs	2	6.12	3.06	2.35	
	Hata	307	400.57	1.30		
	Toplam	309	406.70			
7	Kurs	2	8.11	4.06	1.92	
	Hata	307	643.63	2.11		
	Toplam	309	657.74			
8	Kurs	2	1.55	0.77	0.39	
	Hata	307	614.15	2.00		
	Toplam	309	615.69			
9	Kurs	2	16.09	8.04	3.59	P .05
	Hata	307	688.56	2.24		
	Toplam	309	704.65			
10	Kurs	2	13.42	6.71	3.88	P .05
	Hata	307	530.97	1.73		
	Toplam	309	544.39			
11	Kurs	2	0.85	0.43	0.22	
	Hata	307	605.93	1.97		
	Toplam	309	606.78			
12	Kurs	2	0.72	0.36	0.48	
	Hata	307	227.62	0.74		
	Toplam	309	228.33			
13	Kurs	2	11.74	5.87	2.54	
	Hata	307	709.76	2.31		
	Toplam	309	721.50			
14	Kurs	2	1.54	0.77	0.36	
	Hata	307	656.36	2.14		
	Toplam	309	657.90			
15	Kurs	2	0.37	0.18	0.28	
	Hata	307	199.13	0.65		
	Toplam	309	199.50			



TABLO-3

Görev Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisinin Atanması İstihdamı ve Yükseltilmesine İlişkin Algılamaları Arası Varyans Analizi Sonuçları

Görüş	Kaynak	Sd	KT	KO	F	P
16	Görev	33	7.47	2.49	1.25	
	Hata	306	611.91	2.00		
	Toplam	309	619.38			
17	Görev	3	32.14	10.71	5.16	P .01
	Hata	306	634.88	2.07		
	Toplam	309	667.02			
18	Görev	3	10.02	3.34	1.59	
	Hata	306	643.51	2.10		
	Toplam	309	653.54			
19	Görev	3	3.80	1.27	1.78	
	Hata	306	217.62	0.71		
	Toplam	309	221.42			
20	Görev	3	15.09	5.03	2.97	P .05
	Hata	306	518.91	1.70		
	Toplam	309	534			
21	Görev	3	4.01	1.34	1.24	
	Hata	306	328.70	1.07		
	Toplam	309	332.70			
22	Görev	3	9.08	3.03	3.28	P .05
	Hata	306	282.42	0.92		
	Toplam	309	291.50			
23	Görev	3	4.34	1.45	1.20	
	Hata	306	367.20	1.20		
	Toplam	309	371.54			
24	Görev	3	5.37	1.79	1.87	
	Hata	306	292.62	0.96		
	Toplam	309	297.99			



TABLO-4

Kurs Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisinin Atanması İstihdamı
ve Yükseltilmesine İlişkin Algılamaları Arası Varyans Analizi
Sonuçları

Görüş	Kaynak	Sd	KT	KO	F	P
16	Kurs	2	8.60	4.30	2.16	
	Hata	307	610.78	1.99		
	Toplam	309	619.38			
17	Kurs	2	11.31	5.65	2.65	
	Hata	307	655.71	2.14		
	Toplam	309	667.02			
18	Kurs	2	0.31	0.16	0.07	
	Hata	307	653.22	2.13		
	Toplam	309	653.54			
19	Kurs	2	1.12	0.56	0.78	
	Hata	307	220.29	0.72		
	Toplam	309	221.42			
20	Kurs	2	7	3.50	2.04	
	Hata	307	527	1.72		
	Toplam	309	534			
21	Kurs	2	5.40	2.70	2.53	
	Hata	307	327.30	1.07		
	Toplam	309	332.70			
22	Kurs	2	2.65	1.32	1.41	
	Hata	307	288.85	0.94		
	Toplam	309	291.50			
23	Kurs	2	0.96	0.48	0.40	
	Hata	307	370.57	1.21		
	Toplam	309	371.54			
24	Kurs	2	6.18	3.09	3.25	P .05
	Hata	307	291.80	0.95		
	Toplam	309	297.99			



TABLO-5

Görev Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisinin İş Doyumuna İlişkin Algılamaları Arası Varyans Analizi Sonuçları

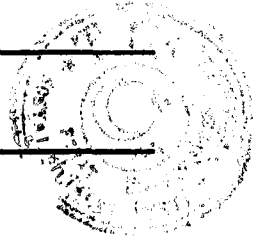
Görüş	Kaynak	Sd	KT	KO	F	P
25	Görev	3	12.35	4.12	3.81	P .05
	Hata	306	330.09	1.08		
	Toplam	309	342.44			
26	Görev	3	4.77	1.59	2.09	
	Hata	306	232.68	0.76		
	Toplam	309	237.45			
27	Görev	3	2.35	0.78	1.33	
	Hata	306	180.94	0.59		
	Toplam	309	183.29			
28	Görev	3	7.76	2.59	3.94	P .01
	Hata	306	200.64	0.66		
	Toplam	309	208.40			
29	Görev	3	12.45	4.15	4.37	P .01
	Hata	306	290.66	0.95		
	Toplam	309	303.11			
30	Görev	3	2.19	0.73	0.43	
	Hata	306	523.69	1.71		
	Toplam	309	525.88			



TABLO-6

Görev Alt Gruplarının Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Programının İçeriğine İlişkin Algılamaları Arası Varyans Analizi Sonuçları

Konu No	Kaynak	Sd	KT	KO	F	P
30	Görev	2	3.56	1.19	1.50	
	Hata	307	242.51	0.79		
	Toplam	309	246.08			
31	Görev	2	38.58	12.86	10.02	.01
	Hata	307	392.77	1.28		
	Toplam	309	431.35			
32	Görev	2	145.64	48.55	54.86	.01
	Hata	307	270.81	0.88		
	Toplam	309	416.45			
33	Görev	2	102.92	34.31	36.66	.01
	Hata	307	286.37	0.94		
	Toplam	309	389.29			
34	Görev	2	6.43	2.14	1.73	
	Hata	307	379.95	1.24		
	Toplam	309	386.37			
35	Görev	2	1.11	0.37	0.44	
	Hata	307	257.27	0.84		
	Toplam	309	258.39			
36	Görev	2	4.07	1.36	1.14	
	Hata	307	364.12	1.19		
	Toplam	309	368.20			
37	Görev	2	1.41	0.47	0.83	
	Hata	307	173.63	0.57		
	Toplam	309	175.03			
38	Görev	2	0.32	0.11	0.16	
	Hata	307	200.46	0.65		
	Toplam	309	200.78			
39	Görev	2	1.20	0.40	0.76	
	Hata	307	160.25	0.52		
	Toplam	309	161.45			
40	Görev	2	4.34	1.45	1.62	
	Hata	307	272.31	0.89		
	Toplam	309	276.65			
41	Görev	2	4.61	1.54	1.69	
	Hata	307	278.31	0.91		
	Toplam	309	282.92			
42	Görev	2	2.33	0.78	0.92	
	Hata	307	259.03	0.85		
	Toplam	309	261.35			
43	Görev	2	5.68	1.89	3.25	.05
	Hata	307	178.53	0.58		
	Toplam	309	184.21			
44	Görev	2	3.88	1.29	1.38	
	Hata	307	287.46	0.94		
	Toplam	309	291.34			



TABLO-6
(Devam)

Konu No	Kaynak	Sd	KT	KO	F	P
45	Görev	2	4.09	1.36	1.50	
	Hata	307	278.75	0.91		
	Toplam	309	282.84			
46	Görev	2	2.59	0.86	0.99	
	Hata	307	268.15	0.88		
	Toplam	309	270.74			
47	Görev	2	4.34	1.45	1.86	
	Hata	307	237.99	0.78		
	Toplam	309	242.33			
48	Görev	2	0.30	0.10	0.21	
	Hata	307	147.02	0.48		
	Toplam	309	147.32			
49	Görev	2	1.48	0.49	0.89	
	Hata	307	170.01	0.56		
	Toplam	309	171.50			
50	Görev	2	1.58	0.53	0.92	
	Hata	307	175.86	0.57		
	Toplam	309	177.45			
51	Görev	2	2.72	0.91	0.96	
	Hata	307	288.06	0.94		
	Toplam	309	290.79			
52	Görev	2	2.02	0.67	0.63	
	Hata	307	327.22	1.07		
	Toplam	309	329.24			
53	Görev	2	5.46	1.82	2.51	
	Hata	307	221.65	0.72		
	Toplam	309	227.11			
54	Görev	2	2.13	0.71	1.02	
	Hata	307	214.06	0.70		
	Toplam	309	216.20			
55	Görev	2	1.40	0.47	0.89	
	Hata	307	161.56	0.53		
	Toplam	309	162.97			
56	Görev	2	0.52	0.17	0.17	
	Hata	307	310.72	1.02		
	Toplam	309	311.24			
57	Görev	2	5.36	1.79	1.65	
	Hata	307	331.90	1.08		
	Toplam	309	337.25			
58	Görev	2	1.86	0.62	1.35	
	Hata	307	140.93	0.46		
	Toplam	309	142.79			
59	Görev	2	0.73	0.24	0.22	
	Hata	307	347.01	1.13		
	Toplam	309	347.74			

AÇIKLAMA

Değerli yönetici,

Okul yöneticisi ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında müdür, müdür baş yardımcısı veya müdür yardımcısı olarak çalışsan, okulun madde ve insangacü kaynaklarını eğitimin amaçları doğrultusunda kullanan kişidir. Okul yöneticisinin yetiştirilmesi eğitim sistemimiz açısından büyük önem taşımaktadır. Bu anket, okul yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda görüşlerinizi belirlemeyi amaçlamaktadır. Anket sonucunda toplanacak bilgiler bilimsel bir araştırmada kullanılacaktır.

Bu ankete isim ve soyadınızın yazılması istenmemektedir. Anket sonucunda toplanacak bilgiler araştırma dışında başka amaçla kullanılmayacaktır.

Anketin birinci bölümünde kişisel durumunuzla ilgili sekiz soru bulunmaktadır. İkinci bölümde ise eğitim yöneticisinin (okul müdürünün) yetiştirilmesiyle ilgili 60 soru bulunmaktadır. Sizden eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi konusunda sorulan sorulardaki görüşlere ne derece katıldığınızı, size göre uygun olan seçeneği işaretleyerek cevaplamanız istenmektedir. Her sorunun karşısında çok, oldukça, biraz, az, hiç seçenekleri bulunmaktadır. Hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.

Yardımlarınız için teşekkür eder, meslek hayatınızda başarılar dilerim.

Saygılarımla,

Arş. Gör. Vehbi ÇELİK

Fırat Üniversitesi
Teknik Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü Araştırma Görevlisi
ELAZIĞ

Tel:11904/326



BÖLÜM-1

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz?

1. () Erkek

2. () Kadın

2. Yaşınız?

1. () 21-25

2. () 26-30

3. () 31-35

4. () 36-45

5. () 46 ve üstü

3. Yöneticilik kıdeminiz?

1. () 1-5 yıl

2. () 6-10 yıl

3. () 11-15 yıl

4. () 16 ve daha fazla

4. Yüksek öğreniminizde eğitim yönetimi dersi aldınız mı?

1. () Evet

2. () Hayır

5. Şimdiki göreviniz?

1. () İlkokul müdürü

2. () İlkokul müdür yardımcısı

3. () Ortaöğretim müdürü

4. () Ortaöğretim müdür yard.

6. Öğrenim durumunuz?

1. () İlköğretmen okulu mezunu

2. () İki yıllık eğitim enstitüsü mezunu

3. () Eğitim yüksek okulu mezunu

4. () Üç yıllık eğitim enstitüsü mezunu

5. () Öğretmen yetiştiren dört yıllık fakülte mezunu

a. () Yüksek öğretmen okulu, erkek teknik yüksek öğretmen okulu, mesleki-teknik yüksek öğretmen okulu

b. () Eğitim fakültesi

c. () Teknik eğitim fakültesi

d. () Fen-edebiyat fakültesi

7. Eğitim yönetimi alanında kurs veya seminere katıldınız mı?

1. () Hiç

2. () 1-2 seminer/kurs

3. () 3-4 seminer/kurs

4. () 5 ve üstü seminer/kurs



Aşağıdaki görüşlere ne derece katıldığınızı lütfen karşılıklarına işaretleyiniz.

- | | Yok | Oldukça | Biraz | Az | HİÇ |
|---|-----|---------|-------|-----|-----|
| 1. Okul yöneticisi Üniversitelerin eğitim yönetimi ve teftişi bölümlerinde dört yıllık bir yüksek öğrenim görmelidir. | () | () | () | () | () |
| 2. Okul yöneticisi eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapacak şekilde yetiştirilmelidir. | () | () | () | () | () |
| 3. Okul yöneticisi eğitim yönetimi alanında doktora (4 yıl lisans + 2 yıl yüksek lisans + 3 yıl= doktora) öğrenimi yapacak şekilde yetiştirilmelidir. | () | () | () | () | () |
| 4. Belli bir süre başarılı öğretmenlik yaptıktan sonra, Üniversitelerin eğitim yönetimi bölümlerinden mezun olanlar okul yöneticisi olarak atanmalıdır. | () | () | () | () | () |
| 5. Yöneticiliğin okulu <u>yoktur</u> . | () | () | () | () | () |
| 6. Okul yöneticisi hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmelidir. | () | () | () | () | () |
| 7. Okul yöneticisinin hizmet içi eğitimi 1 veya 2 hafta sürmelidir. | () | () | () | () | () |
| 8. Okul yöneticisinin hizmet içi eğitimi en az 1 ay en fazla 6 ay sürmelidir. | () | () | () | () | () |
| 9. Okul yöneticisi her yıl hizmet içi eğitime katılmalıdır. | () | () | () | () | () |
| 10. Okul yöneticisi 3 ile 5 yıl arasında bir hizmet içi eğitime katılmalıdır. | () | () | () | () | () |
| 11. Okul yöneticisi hayat boyu eğitim anlayışına göre yetiştirilmelidir. | () | () | () | () | () |
| 12. Televizyonda okul yöneticisini yetiştirmeyi amaçlayan programlar düzenlenmelidir. | () | () | () | () | () |
| 13. Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi uzaktan eğitim yöntemine göre okul yöneticisi yetiştirme programları düzenlenmelidir. | () | () | () | () | () |
| 14. Eğitim yöneticisi yetiştirmede bilgisayardan büyük ölçüde yararlanılmalıdır. | () | () | () | () | () |



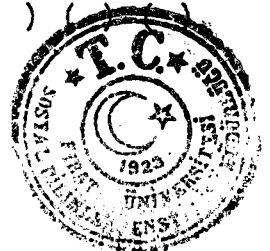
- | | Çok | Oldukça | Biraz | Az | Hiç |
|---|-----|---------|-------|-----|-----|
| 15. Okul yöneticisinin hizmet içinde yetiştirilmesini sağlamak amacıyla MEB yayımlar dairesi başkanlığı tarafından okul yöneticisinin sorunlarını, okul yönetimindeki yeni gelişmeleri yansıtan aylık bir dergi çıkarılmalıdır. | () | () | () | () | () |
| 16. Okul yöneticiliğine atanmada eğitim yönetimi alanında bir yüksek öğrenim görme, yasal bir zorunluluk haline getirilmelidir. | () | () | () | () | () |
| 17. Okul yöneticiliğine atanmada eğitim yönetimi alanında yüksek lisans ve doktora yapmış olanlara öncelik verilmelidir. | () | () | () | () | () |
| 18. Okul yöneticiliğine atanmada eğitim yönetimi alanında yayınlanmış eseri bulunanlara öncelik verilmelidir. | () | () | () | () | () |
| 19. Okul yöneticiliğine atanacak kişilerde mutlaka belli bir süre öğretmenlik ve müdür yardımcılığı yapma koşulu aranmalıdır. | () | () | () | () | () |
| 20. İlkokul müdürlüğüne eğitim yüksek okulu çıkışlılar, mesleki-tekni selere teknik eğitim ve mesleki eğitim fakültesi çıkışlılar, genel lise müdürlüklerine eğitim fakültesi veya fen-edebiyat fakültesi çıkışlılar atanmalıdır. | () | () | () | () | () |
| 21. İyi bir öğretmen olmak okul yöneticiliğine atanmada yeterli <u>değildir</u> . | () | () | () | () | () |



- | | çok | Oldukça | Biraz | Az | Hiç |
|---|-----|---------|-------|-----|-----|
| 22. Okul yöneticisi yetiştirme politikasına öğretmen yetiştirme politikası kadar önem <u>verilmemiştir.</u> | () | () | () | () | () |
| 23. Okul yöneticisi yetiştirme politikası devlet politikası olarak ele <u>alınmamıştır.</u> | () | () | () | () | () |
| 24. Okul yöneticisi yetiştirme konusunda ilk, orta ve uzun vadeli planlar yapılmalıdır. | () | () | () | () | () |
| 25. Okul yöneticiliği sosyal yönden yüksek bir saygınlığa sahip <u>değildir.</u> | () | () | () | () | () |
| 26. Okul yöneticisinin aldığı ücret tatmin edici <u>değildir.</u> | () | () | () | () | () |
| 27. Okul yöneticisinin çalışma şartları güçtür. | () | () | () | () | () |
| 28. Okul yöneticisinin meslek içinde yükselme olanakları sınırlıdır. | () | () | () | () | () |
| 29. Okul yöneticiliğinin meslekî bir güvenesi <u>yoktur.</u> | () | () | () | () | () |
| 30. Okul yöneticiliği sıkıcı bir meslektir. | () | () | () | () | () |
| AÇIKLAMA (31-60 sorular açıklamaya göre cevaplandırılacaktır) Bir okul yöneticisi yetiştirme programında bulunması düşünülen dersler aşağıda yer almaktadır. Size göre bir okul yöneticisi yetiştirme programında yer alması düşünülen derslerden her birinin ne derece önem taşıdığını hiç, az, biraz, oldukça, çok seçeneklerinden birini işaretleyerek belirtiniz. | | | | | |
| 31. Türk Eğitim Sistemi | () | () | () | () | () |
| 32. Okul öncesi eğitimin (anaokulu ve anaokulları) yönetimi | () | () | () | () | () |
| 33. İlköğretimin yönetimi | () | () | () | () | () |
| 34. Ortaöğretimin yönetimi | () | () | () | () | () |
| 35. Yaygın (halk) eğitimin yönetimi | () | () | () | () | () |
| 36. Eğitim yönetiminde teori ve uygulama | () | () | () | () | () |
| 37. Okul bütçesinin yönetimi | () | () | () | () | () |



- | | Çok | Oldukça | Biraz | Az | Hiç |
|---|-----|---------|-------|-----|-----|
| 38. Personel yönetimi (öğretmenlerin atanması, sosyal hak ve ödevleri, yer değiştirme, stajyerlik işleri, personel geliştirme vb.). | () | () | () | () | () |
| 39. Genel hizmetlerin yönetimi (okul binası, kütüphane, yemekhane, laboratuvar vb. yerlerin bakım ve onarımının yapılması ve yönetimi). | () | () | () | () | () |
| 40. Öğrenci hizmetlerinin yönetimi (kayıt, kabul işlemleri, sınıf geçme, öğrenci başarısı, öğrenci sağlığı, rehberlik vb.). | () | () | () | () | () |
| 41. Eğitim teftişi (sınıf ve ders teftişi, teftis teknikleri, çağdaş eğitim teftişi). | () | () | () | () | () |
| 42. Hizmet içi eğitim (öğretmenlerin ve diğer eğitim personelinin hizmet içinde yetiştirilmesi, hizmet içi eğitime planlanması ve yönetimi). | () | () | () | () | () |
| 43. Yönetim bilimi | () | () | () | () | () |
| 44. Çalışma psikolojisi (okul örgütlerinde bürokratik davranış, moral iş dovumu, çatışma, motivasyon, işe uyum). | () | () | () | () | () |
| 45. Örgüt ve yönetim teorileri | () | () | () | () | () |
| 46. Eğitimde yönetim süreçleri (planlama, örgütleme, iletişim, koordinasyon, denetim). | () | () | () | () | () |
| 47. Sosyal bilimlere ilişkin temel kavramlar (psikoloji, sosyoloji, ekonomi, felsefeye ilişkin temel kavramlar). | () | () | () | () | () |
| 48. Eğitimde yenileşme (planlı değişme, yenilik, yenilik stratejileri, yeniliğin yönetimi). | () | () | () | () | () |



- | | Çok | Oldukça | Biraz | Az | Hıç |
|--|-----|---------|-------|-----|-----|
| 49. Eğitim politikası (Türk Eğitim Sistemi'ne yönelik temel ilkeler ve düşünce akımları). | () | () | () | () | () |
| 50. Çatışmanın yönetimi (çatışmanın kaynağı, öğretmen-yönetici çatışması, stres yönetimi). | () | () | () | () | () |
| 51. Eğitimde liderlik (liderlik biçimleri, liderlik davranışları, eğitim örgütlerinde liderliğin önemi). | () | () | () | () | () |
| 52. Eğitim ekonomisi ve eğitim planlaması (eğitim arz ve talebi, eğitim-kalkınma ilişkisi, eğitim yatırımları, eğitim finansmanı, eğitim planlama teknikleri vb.). | () | () | () | () | () |
| 53. Temel istatistik ve eğitimde araştırma yöntemleri. | () | () | () | () | () |
| 54. Öğretmenlik meslek bilgisi dersleri (eğitime giriş, eğitim psikolojisi, eğitim sosyolojisi, ölçme ve değerlendirme, öğretim ilke ve yöntemleri vb.). | () | () | () | () | () |
| 55. Okul-toplum ilişkileri | () | () | () | () | () |
| 56. Eğitim hukuku (eğitimle ilgili kanun ve yönetmelikler, okul yönetimi mevzuatı, eğitim hakkı). | () | () | () | () | () |
| 57. Grup dinamiği (grupların yapısı, karar verme sürecine katılma, grup davranışı, grup kararları, grup çalışması). | () | () | () | () | () |
| 58. Eğitim teknolojisi (öğretim araçları, programlı öğretim, bilgisayar destekli öğretim vb.). | () | () | () | () | () |
| 59. Uygulamalı okul yönetimi | () | () | () | () | () |
| 60. Proje yönetimi (proje örgütü oluşturma, proje uygulama, yerel, bölgesel ve ulusal eğitim projelerine yöneticilik ve danışmanlık etme). | () | () | () | () | () |



Sayı : Yazı İşl.364.13- 1326 / 8258

Konu : Vehbi ÇELİK

ELAZIĞ

16..../10..../198.9

VİLAYET MAKAMINA
ELAZIĞ

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında doktora öğrenimi yapmakta olan Vehbi ÇELİK, hazırlamakta olduğu "Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi" konulu tezi ile ilgili ön çalışmalar yapmak için İhsiz merkez ilkokul , ortaokul ve liselerinde görevli müdür ve müdür yardımcılara bir anket uygulamak istemektedir.

Adı geçen öğrencimizin anketini uygulayabilmesi için gerekli izin verilmesi hususunu müsaadelerinize arz ve rica ederim. Saygılarımla.



Prof.Dr.Şendoğan GÜLEN
Rektör V.

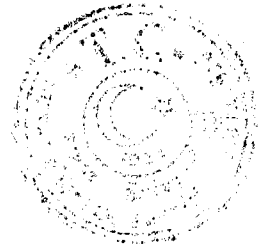
DAĞITIM

Vilayet Makamına

B.Kolorou Komutanlığına

11 Jandarma Komutanlığına

ELAZIĞ



T. C.
ELAZIĞ VALİLİĞİ
Milli Eğitim Gençlik ve Spor Müdürlüğü

199

ELAZIĞ

SAYI 053.Kültür-912(23)/

KONU : Anket Uygulanması.

33504

24 Ekim 1989


VALİLİK MAKAMINA
ELAZIĞ

Fırat Üniversitesi Rektörlüğü'nün 16.10.1989 tarih ve Yazı.İgl.13.1326/8258 sayılı yazılarında; "Üniversitemizin Sosyal Bilimler Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Doktora Ücretini yapamayan Vehbi ÇELİK, hazırlanmakta olduğu "Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi" konulu tezi ile ilgili ön çalışmalar yapmak için İlimiz Merkez İlkokul, Ortaokul ve Liselerinde görevli Müdür ve Müdür Yardımcılarına anket uygulamak istediği belirtilerek gerekli müsaadelerin verilmesi" istenilmektedir.

Bakanlığımıza Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliğinin 28 Ocak 1988 tarih ve 611.BMŞ/129 sayılı emirlerinde; Teşkilatımızın geniş halk kitleleriyle devamlı ilişkileri olduğu, bu ilişkilerin hepsinin, merkezi bir anlayışla kurulması ve sürdürülmesi hizmetlerin mutlaka geciktirilerek sunulması demek olduğu, Halka hizmet bütün eğitim kuruluşlarımızın varlık nedeni olduğu, Kamusalımızda baskın hükümler olduğuna bundan böyle, Bakanlığımıza bağlı eğitim kuruluşlarımızda inceleme ve araştırma yapma; bu kuruluşlarla ilgili siyasi nitelik taşımayan, yoruma açık olmayan çeşitli bilgiler edinme istekleri doğrudan Valiliklere incelenecek ve cevaplandırılacak Merkez teşkilatından izin alınmadan gereği suretle yerine getirileceği, bu istekler hiç bir şekilde Bakanlık konusunda spekülasyona sebep olacak cevaplara konu teşkil etmemelidir. Eğitim kuruluşlarımızda yapılacak, araştırma çalışmalarını eğitim ve öğretim hizmetlerini aksatmayacak şekilde planlanacak ve uygulanacak bu faaliyetlerin kısa ve uzun vadede eğitime katkısı gözönünde bulundurulacaktır" belirtilmektedir.

Buna göre adı geçen ilimiz Merkez İlkokul, Ortaokul ve Liselerinde bulunan Müdür ve Müdür Yardımcılarına anket uygulamasında bir sakınca görülmektedir.

Makamlarımızca da uygun görülürü takdirde tasviplerinize arz ederim.


M. Veynel SANATÇI
Milli Eğitim Müdürü V.

VALİ ADINA


O L C R. / 10 / 1989

Sedat OKTAR
Vali Yardımcısı



SAYI: 02.89 Kültür İş.Şb./ 42068

KONU: Anket

25 EKİM 1989

VALİLİK MAKAMINA
MALATYA

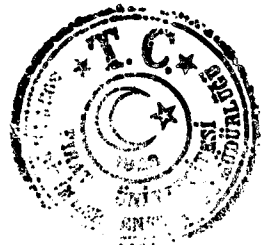
Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalından doktora öğrenimi yapamakta olan Vehbi, ÇELİK, hazırlamakta olduğu "Eğitim Yöneticisi Yetiştirilmesi" konulu tezi ilimci Merkez İlkokul, Ortaokul ve Liselerinde görevli Müdür ve Müdür Yardımcılarına anket uygulaması dairimizece uygun görülmüştür.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Vehap UĞRAŞ
Millî Eğitim Müdür
Yardımcısı

OLUŞUR
07/10/1989

Vahip Kemal ÇULACI
Millî Eğitim Müdürü
Vali a.



T.C.
MILLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
MILLÎ EĞİTİM GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

SAYI: 02.89.Kült.İş.Şb./ 44500
KONU: ANKET

MALATYA

8 KASIM 1989

İLK ve ORTA DEĞERELİ OKUL MÜDÜRLÜKLERİNE

MALATYA

Onay gereğince işlem yapılmasını rica ederim.

MÜDÜR ADINA

Vahap SURAŞ

Millî Eğitim Müdür.Yrd.

T. C.
Yükseköğretim Kurumu
Dokümantasyon Merkezi

