Yönetici Yetiştirme Sorunu

Kemal Kayıkçı (*)

Giriş

Eğitim örgütlerini amaçlarına ulaştırmak için elde var olan insan ve maddî kaynakların en etkili ve en verimli bir şekilde kullanılması eğitim yöneticilerinin bir işlevi olarak kabul edilmektedir. Yetişmiş insan gücünün ve maddî kaynaklarının kıt olduğu kabul edilen ülkemizde ise eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinin daha büyük önem taşıdığı söylenebilir. Bu nedenledir ki ülkemizde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yöneticiliğin profesyonel bir meslek olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Bu yönde son zamanlarda atılan adımlar ise olumlu gelişmeler olarak değerlendirilebilir.

1887 yılında Amerika'da Woodrow Wilson, insanların doğuştan iyi bir yönetici olarak yaratılmadıklarını, yönetim sanatı ve ilminin ancak öğrenme yolu ile kazanılacağını öne sürmüştür. Eğitimin her alanda önem kazandığı çağımızda, iyi yöneticilik niteliklerini kazanmada, kuşkusuz eğitim çok önemlidir (1). Bu bağlamda insan yetiştirme sisteminin başarılı olması ise, eğitimin en alt kademesindeki okul yöneticilerinden en üst kademeye kadar eğitim yöneticisinin yönetim alanında kuram ve uygulamaya yönelik olarak yetiştirilmesine bağlıdır. Bu düşünce ülkemizde de gittikçe kabul görmektedir. Örneğin, 30 Nisan 1999 tarih ve 23681 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren "Millî Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği son zamanlarda eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda atılan önemli bir adım olarak nitelendirilebilir.

Bu çalışmada yönetim kavramı, yönetici yetiştirmenin anlamı, gereği, yöneticilik mesleği, yönetici yetiştirmenin tarihî gelişimi ve yönetici atama ve yetiştirmeye ilişkin Millî Eğitim Bakanlığının yürürlüğe koyduğu yönetmelik incelenecek ve yönetici yetiştirme sorunu çeşitli boyutlarıyla tartışılacaktır.

Yetiştirme Kavramı ve Yönetici Yetiştirme:

Amstrong'a göre "Yetiştirme": kişinin işinde yapabilecekleri ile yapması gerekenler arasındaki boşluğu dolduran bir eylemdir. Daha çok işe yeni giren personeli kapsamakla birlikte temel amacı personelin işinde gereken özelliklere ve seviyeye mümkün olduğunca kısa sürede ulaşmasını sağlamaktır (2). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi kısaca, "yönetici adaylarının ve yöneticilerin bilgi, yetenek, tutum ve davranışlarını sistemli bir şekilde geliştirerek şimdiki ve gelecekteki işlerinde daha başarılı olmalarını sağlamak" anlamını taşımaktadır (3).

Yöneticiliği profesyonel bir meslek olarak kabul eden gelişmiş ülkelerde ve özellikle A.B.D. ve Kanada'da Gisberg'in de belirttiği gibi; meslek öncesi okul yöneticilerinin yetiştirme programlarının yüzyıla yakın bir geçmişi bulunmaktadır. Ülkemizde ise, gerek eğitim yöneticiliğinin gerekse eğitim yöneticisi yetiştirmenin istenen düzeye ulaştığı söylenemez. Ancak, 23 Eylül 1998 tarih ve 23742 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan ve yürürlüğe giren Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik ile ülkemizde yönetici atama ve yetiştirme konusunda çağdaş bir adım atıldığı söylenebilir.

Yönetim Bilimi ve Tarihsel Gelişimi

Yönetimin tanımı hakkında literatürde farklı tanımlara rastlanmaktadır. Tabi ki bu tanımların farklılıkları tanımları yapanların da yönetsel felsefelerinin birbirinden farklı olmasından kaynaklanmaktadır.

Aslında örgüt ve yönetim birlikte var olan iki kavramdır. Formal örgüt bir yapı olarak kabul edilirse, yönetim bu yapının harekete geçirilmesi sürecidir. Belli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan formal bir örütün amaçları, örgütteki insan ve maddî kaynakların amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi, denetlenmesi ve değerlendirilmesi gibi eylemlerle gerçekleştirilir. Bu eylemler bütününe yönetim denir (4). Görülmektedir ki yönlendirme, denetleme ve değerlendirme çalışmaları yönetimin işlevleri arasındadır. Ülkemizde ise özellikle ilköğretim kurumlarında ilköğretim müfettişleri, orta öğretim kurumlarında ise bakanlık müfettişleri bu sayılan yönetsel işlevlerin yerine getirilmesinde yer almaktadırlar.

Waldo, Gulick, Pfifner ve Presthus gibi yazarlar ise, örgütün amacını vurgulayarak, yönetimi, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için insan ve madde kaynaklarının etkili bir biçimde eşgüdümlenerek işlerin yapılmasını sağlamak olarak görürler. Bu yazarlara göre grup çabası ve eşgüdüm yönetimin can damarıdır (5).

Yönetimin Tarihsel Gelişimi:

I. Bilimsel Çalışmalar Öncesi Dönem: Eski Mısır'da piramitlerin bir esir ordusunun yardımıyla yapılması, büyük bir eşgüdüm eseri ortaya çıkarılmıştır. Piramitlerin taşları millerce uzaktaki Aşağı Nil dolaylarındaki taş ocaklarından çıkarılmış ve orada parçalanarak şekillendirilmiştir. Bu büyük eserin sahibi olan Mısırlıların, yönetimin bazı ilkelerini bildikleri kuşkusuzdur. Eski Babil'de Hamurabi Kanunları yönetsel düşünceye ilişkin birçok izleri yansıtır.

II. Yönetimde Klâsik Kuramcılar Dönemi: Bilimsel Yönetim ve Taylor: Klâsik akım içerisinde Friedric W. Taylor'un 1895 yılında yayınladığı "Parça Başı Sistemi" makalesi Yönetim bilimine önemli katkılar sağlamıştır. Taylor 1911'de "Bilimsel Yönetim İlkeleri" adlı kitabını yayınladı. 1924'te yapılan Uluslar Arası

İçindekiler...

- Küreselleşme ve Milli Duyarlılıklar
- Yaratıcı Tarih Öğretimi
- Öğretmenlerin Sahip Olmaları Gereken Davranış Olarak Sosyal Beceri
- 5-6 Yaş Çocuklarının Öz Bakım Becerilerinin Cinsiyet ve Okulöncesi Eğitim Alma Durumlarına Göre İncelenmesi
- Öğretmen Yetiştirmenin Uluslararası Boyutu (UNESCO 45. Uluslararası Eğitim Kongresi)
- Yönetici Yetiştirme Sorunu
- Avrupa, Amerika Birleşik Devletleri, Çin ve Türkiye'de Beden Eğitimi ve Sporun Gelişimi
- Türkiye'de Spor Yöneticisi Yetiştirme Faaliyetlerinin Görünümü
- İş Birliğine Dayalı Öğrenme: Etkili Ancak İhmal Edilen ya da Yanlış Kullanılan Bir Metot
- Okul Alanlarının Bedelsiz Olarak Kamuya Kazandırılması
- Hizmet İçi Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi
- Üniversite Öğrencilerinin İnternet Kullanım Düzeyleri ve Beklentilerinin Değerlendirilmesi
- Avrupa Birliği Eğitim Programları "Leonardo da Vinci Programı"
- Yazım Esasları

© T.C. MEB Yayımlar Dairesi Başkanlığı
Teknikokullar, ANKARA
Tel. (312) 2128145
Fax (312) 2124668
med@meb.gov.tr

Yönetim Kongresiyle Bilimsel Yönetim uluslar arası bir nitelik kazanmıştır. Fransa'da yayınlanan "Genel ve Endüstriyel Yönetim" adlı eseriyle Hengi Fayol bu akımın Amerika dışındaki öncülerinden biriydi.

Yönetim Kuramı temsilcilerinden birisi de yönetim süreçlerini bir bütün olarak düşünen ve bunları POSDCoRB olarak formüle eden Luter Gulick'tir. Bu yazara göre yönetim süreçleri; plânlama, örgütleme, personel alma, yöneltme, eşgüdümleme, rapor etme ve bütçeleme şeklinde sıralanmaktadır.

Yönetim kuramında yer alan bir başka kuramcı da Lyndall Urwick'tir. Urwick'e göre tepeden tabana açık ve net bir otorite çizgisi olmalıdır. Bu durum bilinmeli ve tanınmalıdır. Her konumun görevleri, yetki ve sorumlulukları ve diğer konumlarla ilişkileri yazılı olarak tanımlanmalı ve ilgili herkese bildirilmelidir. Yetki sorumluluk denkliği uygulanmalıdır. Denetim alanı beş kişiyi aşmamalı, en fazla altı olmalıdır. Çünkü yönetici sadece astları değil aynı zamanda onlar arasındaki karşılıklı ilişkileri de denetlemek zorundadır (6). 1864-1920 yılları arasında yetişmiş olan Alman toplum bilimcisi Max Weber "Protestan ahlâkı ve Kapitalizmin esprisi adlı eserinde "Bürokrasi" konusunda ortaya attığı görüşlerle örgüt ve yönetim konusunda, alana önemli katkılarda bulunmuştur. Özellikle 1950'den sonra Amerika'da keşfedilmesiyle birlikte Weber'in ünü yayılmıştır (7).

III. Neo Klâsik Kuramcılar Dönemi: 1920'li yıllarda bilimsel ve genel yönetim kuramlarının varsayımlarını denemek üzere ABD'de Chicago kenti yakınlarındaki Hawthorne kasabasında yerleşik bulunan Western eleştrik şirketinde yapılan ve uzun yıllar süren çalışmalar sonucunda oluşmuştur. Elton Mayo'nun yürüttüğü bu araştırmaların en önemli sonucu, insan, doğal grup ve doğal liderleri ile insan ilişkilerinin öneminin yönetsel anlayışta önem kazanmasıdır.

IV. Çağdaş Yönetim Kuramcılar Dönemi (Sistem Yaklaşımcıları): Klâsik ve Neoklâsik örgüt kuramcılarının üzerinde durmadıkları bir nokta "Sistem Yaklaşımında" vurgulanmaktadır. Bu nokta, formal bir örgütün kuramsal boyutu ile insan boyutu arasındaki uyuşmazlıktır. Barnard 1938 yılında yayınladığı "yöneticinin İşlevleri" adlı eserinde örgüt ve yönetimin ilk çağcıl ve kapsamlı açıklamalarını yapmıştır. Barnard, örgütü bireylerin gereksinimlerini karşılamayı amaçlayan, iş birliğine dayalı etkileşimlerden oluşan dinamik bir toplumsal sistem olarak tanımlamıştır (8).

Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Gereksinimi

Eğitim alanı, kalkınma açısından kamu yönetimi içinde en etkili bir alandır. Eğitim sisteminin ürünleri öteki alanları da etkilemektedir. Bu nedenle merkez ve taşra yöneticileriyle okul müdürlerini ve eğitimsel eylemleri değerlendirerek eğitimin gelişmesine katkıda bulunması beklenen müfettişlerin görevlerinde başarılı olabilmeleri için yöneticilik eğitiminden geçirilmeleri zorunludur (9).

Kayıkçı'nın İstanbul'daki genel liselerde yaptığı bir araştırmada, genel listelerde görev yapmakta olan 102 okul yöneticisinden sadece 19'unun yönetim ile ilgili herhangi bir kursa katıldıkları ortaya çıkmıştır (10). 102 yöneticiden 83'ü yönetime ilişkin herhangi bir kurs görmemiştir ki bu sayı yaklaşık yöneticilerin beşte dördüdür. Kaya'nın (11) belirttiğine göre, Bilgen'in 1975 yılında yaptığı araştırma bulguları, Kayıkçı'nın araştırma bulgularını desteklemektedir.

Yönetimin bilim, yöneticiliğin profesyonel bir meslek olarak kabul edilmemesinin, yöneticilerin yönetsel etkililiğini azalttığı gibi, yönetici başarısını raslantısal hâle getirdiği söylenebilir.

Yukarıda kısaca sözü edilen yönetim kuramlarını bilen profesyonel bir yönetici diğerlerine göre şu avantajlara sahiptir.

1. Yönetimin tarihsel gelişimini bilerek daha bilinçli bir yönetsel politika izler.

2. Yönetici, değişik yönetsel davranış ve kuramı inceleyerek kendisi için en uygun olanını seçme fırsatını yakalar. Örneğin, Weber'in "en etkin örgüt ve yönetim şekli" olarak tanıttığı (12) bürokrasinin, gerçekte bu günkü anlamda ülkemizde görüldüğü gibi sadece patolojilerle var olmadığını öğrenir. Bürokrasiyi okuyan bir yönetici bürokrasinin olumsuz yönlerini azaltmanın ve olumlu yönlerinden faydalanmanın yollarını bulur ve uygulamaya çalışır. Bundan yoksun olan bir yönetici bürokrasiye ayak uydurarak yönetsel etkililiklerini kaybetmektedirler.

3. Hangi yönetsel davranışın hangi sonuçlara neden olduğunu tekrar denemesine ve zaman harcamasına gerek kalmadan veya kurumu deneme tahtası hâline getirmeden ve daha fazla enerji harcamadan bilir ve ona göre yönetsel stratejiler geliştirir. Motivasyon ilkelerini bilen bir yönetici, işgörenlerini tanır ve onların ihtiyaç beklenti ve yeteneklerine göre bir iş kolunda çalışmalarını sağlarlar, işgörenlerin amaçları ile işin amaçlarını birleştirmeye çalışır, amaçların gerçekleştirilebilir olmasına dikkat edilir, ödül ile performans arasında bir ilişki kurulmaya çalışılır (13).

Gregor'a göre Y kuramına inanan yöneticiler, insanların tembel ve beceriksiz olduklarına ilişkin her hangi bir işaretin, örgütlerle ilgili deneyimlerin bir sonucu olduğunu bilerek bu kişilerin gizil güçlerini ortaya çıkaracak ortamı yaratırlarsa, çalışmak, işgörenlere oyun ya da dinlenmek kadar doğal görünecek, uğrunda çalıştıkları amaçlar doğrultusunda kendilerini yönlendirecek ve öz denetim uygulayacaklardır. Yöneticilerin rolü insanların gizil güçlerinin ortaya çıkabileceği bir ortam ve çevre sağlamaktır (14).

4. Yönetim alanında kendini geliştiren yönetici yönetim bilimi literatürünü daha kolay takip eder, ondan yararlanır ve ona katkı yapmayı da öğrenir.

Eğitim Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Beceriler:

Eğitim örgütlerinde çalışanların morali, iş doyumu, stres, çatışma ve örgüt iklimi yöneticilerin insan ilişkileri alanındaki bilgi, beceri, tutum ve davranışlarından etkilenir. Yönetim, artan bilgi birikimine bağlı olarak sanat yanı, yani kişinin kişisel yeteneklerin bağlı yanı giderek küçülen bir bilimdir (15). Yöneticilerin sahip olmaları gereken becerileri; teknik beceriler, insansal beceriler, kavramsal beceriler olarak sınıflandırılır.

Teknik Beceriler: Bir teknik yeterliliğin sağlanması, çoğu kez bir başka teknik yeterliliğin kazanılmış olmasına bağlıdır. Aynı şekilde bir ilişki, teknik yeterliklerle, insancıl ve karar yeterlikleri arasında da görülebilir. Kendinden beklenenleri ve eleştiri yapabilme, bireyin ve durumun özelliklerine göre iletişim kurma, yakınmaları yönetebilme, durumu çok yönlü olarak görebilme sorunu olabildiğince çabuk ele alma konusundaki yeterlilikler iletişime ilişkin teknik yeterliliklere bağlıdır (16).

İnsansal Beceriler: Öğretmenler, okul müdürünü, örgütün biçimsel yönüne ve yönetmeliklere ağırlık veren, öğretmenlerinin gereksinim ve sorunlarını göz önüne almayan özerklik ve yeteneklerini kabul etmeyen biri olarak algıladıklarında, en az düzeyin ötesinde çaba göstermeyecekleri, göreve, yöneticilere, diğer çalışanlara karşı olumsuz tutum içine girecekleri ve duyumsuzluk gösterecekleri düşünülebilir (17). Bu durum, yöneticinin insan ilişkileri açısından sahip olduğu bilgi, beceri, davranış ve tutumun örgütsel çalışmaları ve çalışanları nasıl etkilediğini ortaya koymak açısından önemlidir.

Kavramsal Beceriler: Okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içerisinde ve evrensel ölçüler içerisinde görebilme; okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içerisinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı örgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir. Bu yetenek başta yönetim kuramı, örgüt, insan davranışı ve eğitim felsefesi olmak üzere eğitim alanına kuramsal bakış yeteneği kazandıracak bilim dallarının bilgi birikimine sahip olmayı gerektirir (18).

Okul yöneticisinin karar süreci bakımından yapacağı ilk girişim, okul yönetimini etkileyen ögelerin her birini birer karar organı olarak görebilmek ve kabul edebilmektir. İkinci olarak karar sürecine katılma ilkesinin önemini kavramalı ve bu ilkeyi uygulamalıdır (19).

Enderun Mekteplerinden TODAİE'ne Yönetici Yetiştiren Kurumlar:

Ülkemizde yönetici yetiştirme çalışmalarının tarihî Osmanlı'nın kamu yönetimi anlayışına dayanır. Enderun mektepleri, esas olarak Hıristiyan tebaasından alınan yetenekli çocuklar gerçek Müslüman, iyi, güvenilir devlet adamı ve asker yapma, sanatkâr ruhlu olanların yeteneklerini geliştirme amacı güdüyordu. Gelişimi Fatih ile başlayan Enderun 1909'a kadar çalışmalarını sürdürmüştür (20).

Kamu yönetimin hukuk dışında ayrı bir bilim dalı olarak incelenmeye başlanması, asıl olarak Birleşmiş Milletlerin yardımıyla kurulan TODAİE ile olmuştur (21).

Eğitim Yönetimi Alanında Eğitim Veren Kurumlar ve Projeler:

I. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) Uzmanlık Programı:

II. Merkezî Hükûmet Teşkilâtı Araştırma Projesi (MEHTAP):

III. MEB'nın Hizmetiçi Eğitim Çalışmaları:

IV. Üniversiteler:

Ülkemizde, yönetici ve denetici yetiştirme misyonunu taşıyan Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği-Plânlaması bölümleri Ankara, Gazi, Hacettepe, İnönü, Dokuz Eylül, Çanakkale 18 Mart, Bolu Abant İzzet Baysal ve Van 100. Yıl Üniversitesinde lisans kapandığından sadece yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim vermektedir. Böylece yönetici yetiştirme konusunda değişik kaynaklara yönelme sağlanmıştır.

Ülkemizde Yönetici Yetiştirmede Çağdaş Bir Anlayışa Doğru

30 Nisan 1999 tarih ve 23681 sayılı Resmî Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren "Millî Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği" Türk eğitim tarihinde eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi yönetim alanında yetiştirilmelerini öngören ilk yönetmelik olarak yerini alacaktır.

Bu yönetmelikte:

a. Şu ilkeler benimsenmiştir (Madde 5):

1. Kurumsal etkinlik ve verimlilik ile personele yöneticilik bilgi formasyonu, göreve bağlılık iş doyumu ve yüksek moral sağlamak,

2. Atama, yükselme ve yer değiştirmelerde görev tanımına uygunluk, kariyer, liyakat, sicil, meslek içi eğitim ve kıdemi gözetmek,

3. Yöneticilikte kariyer imkânı sağlamak ve geliştirmek,

4. Görev öncesi hazırlık eğitimi vermek,

5. Yöneticilerin iş başarım düzeylerinin (performanslarının) ölçülmesini sağlamak,

6. Değerlendirmeyi tarafsızlık, güvenirlik, geçerlik ve açıklık ilkelerine göre yapmak,

b. Yöneticilere kendi kariyer alanlarında hizmet bölgesi, il-ilçe sınıfı hizmeti ile yeteneklerini geliştirme ve yeni beceriler edinme yolu ile yeni bir kariyer geliştirme imkân ve fırsatı vermek amacıyla yönetim görevlerinde denkliği belirleyen "Eş Değer Görev" uygulaması getirilmiştir (Madde: 4).

c. Bu uygulama ile Millî Eğitim Bakanlığında her düzeydeki yönetsel kademeler belirlenerek görevler arasındaki hiyerarşi açıkça ortaya konarak görevlerin denklik, ast ve üst ilişkileri daha net hâle getirilmiştir (Madde: 6).

d. Bu yönetmelik ile yönetici adaylarına ilk defa "Değerlendirme Sınavı" ve "Seçme Sınavı" uygulanarak (Madde: 3), yöneticilerin daha güvenilir ve geçerli kıstaslara göre değerlendirilmesi, seçilmesi ve yükseltilmesi hedeflenmiştir.

e. Yönetmelikte, ilk defa yöneticiler, bulundukları kademede belli süreler görev yapan ve de kendilerini geliştirmeleri ölçüsünde yükselme olanağına sahip oldular. Böylece çalışanlar için kıdem yerine daha çağdaş bir değerlendirme ölçütü olan "Performans" ön plâna alınmıştır.

f. Yönetmelik ile her yöneticinin her yönetsel kademelerde "yönetim görevinde geçirilecek en az hizmet süresi" (Madde: 11) konmuştur. Böylece haksız ve düzensiz kademe atlama veya kademe indirimi önlenecektir. Örneğin; öğretmen iken birden millî eğitim müdürü veya üst düzey yönetici olarak atanmak veya tersine yönetici iken birden öğretmenliğe dönmek gibi yönetsel istikrarsızlıkların yolu kapanmaktadır. Bu durum yöneticinin daha rahat ve güvenli bir ortamda görev yapmasını sağlayabilir. Başkalarına olan kişisel bağımlılığını da azaltabilir.

g. Bu yönerge ile liyakat ilkesi daha net bir şekilde uygulama olanağına kavuşmuştur. Devlet Memurları Kanunu'nun temel ilkeler başlığını taşıyan 3. maddesinin C fıkrası olan "LİYAKAT" şöyle tanımlanmaktadır: "Devlet kamu hizmetlerine girmeyi, sınıflar içerisinde ilerleme ve yükselmeyi, görevin sona erdirilmesini liyakat sistemine dayandırmak ve bu sistemin eşit imkânlarla uygulanmasında devlet memurlarını güvenliğe sahip kılmaktır."

Sonuç

Gerek dünyada yönetim biliminin sağladığı gelişmeler, gerekse eğitim yönetimi alanındaki bilimsel çalışmaların ülkemizde kurumsallaşması son zamanlarda Millî Eğitim Bakanlığı'nı "Yönetici Yetiştirme" konusunda harekete geçirmiştir. Bu hareket en son 30 Nisan 1999 tarih ve 23681 sayılı Resmî Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren "Millî Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nin yayımlanmasıyla sonuçlanmıştır (22).

Bu yönetmelik, ülkemizde eğitim yöneticiliğinin bir bilim ve yöneticiliğin öğretmenlikten ayrı profesyonel bir meslek hâline gelmesi için atılan ilk ve çok önemli bir adım olarak değerlendirilebilir.

(*) İlköğretim Müfettişi.

(1) Tortop, Nuri. **Personel Yönetimi.** Ankara: Yargı Yayınları, 1999.

(2) Deniz, (Döşoğlu) Nevin. **Global Eğitim.** İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1999.

(3) Kaya, Y. Kemal. **Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulama.** Ankara: Bilim Yayınları, 1993.

(4) Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi.** Ankara: Hatiboğlu Yayınevi, 1992.

(5) **a.g.e.,** Kaya.

(6) **a.g.e.,** Aydın.

(7) Eryılmaz, Bilal. **Bürokrasi.** İzmir: Anadolu Matbaası, 1993.

(8) **a.g.e.,** Aydın.

(9) **a.g.e.,** Aydın.

(10) Kayıkçı, Kemal. **"Genel Liselerde Yönetici-Öğretmen İletişimi Engellerine İlişkin Yöneticilerle Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri (İstanbul İli Örneği)."** İzmir: D.E.Ü. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 1997.

(11) **a.g.e.,** Aydın.

(12)**a.g.e.,** Aydın.

(13) Robbins, Stephan. **Örgütsel Davranışın Temelleri.** (Çev. A. Öztürk) Eskişehir ETAM A.Ş. 1994.

(14) Davis, Keith. **İşletmelerde İnsan Davranışı,** (Çev: K. Tosun ve ark.) İstanbul İşl Fak. Yayını, 1988.

(15) Açıkgöz, Kemal. **Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları.** İzmir: Kanyılmaz Matbaası, 1994.

(16) Başar, Hüseyin. **Eğitim Denetçisi: Rolleri, Yeterlikleri, Seçilmesi, Yetiştirilmesi.** Ankara: Pegem Yayını, 1993.

(17) Kabadayı, Reşide. **"Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Güdülenmesi"** Ankara: H.Ü. Basılmamış Doktora Tezi, 1982.

(18) **a.g.e.,** Açıkgöz.

(19) Bursalıoğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış.** Ankara: Pegem Yayını, 1991.

(20) Akyüz, Yahya. **Türk Eğitim Tarihi.** Ankara: A.Ü. Basımevi, 1989.

(21) Ergun, Turgay. **Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi.** Ankara, TODAİE Yayını, 1988.

(22) Bakanlar Kurulu, "M.E.B. Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği", **Resmî Gazete,** 23681 (30 Nisan 1999) s. 11-50.

M.E.B., "M.E.B. Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği", **Tebliğler Dergisi,** 2504 (Eylül 1999), s. 507-552.

[yukarı]

Arşiv