

## **TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNİN YAPI VE İŞLEYİŞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yrd.Doç.Dr. Etem LEVENT\*

### **1. GİRİŞ**

Araştırmanın bu bölümünde, problem durumu, amaç, varsayım, sınırlamalar ve yöntem konuları ele alınacaktır.

#### **1.1. Problem Durumu**

Toplumların kalkınmasında etkili bir araç olan eğitim alanına, hükümetlerimiz yıllardan beri büyük önem vermişler ve bu alana önemli sayılabilecek kaynak ayırmışlardır. Özellikle 1960'lı yıllarda başlayan planlı dönemde, eğitim sektörüne yapılan yatırımlarda ciddi artışlar kaydedilmiştir. Ancak, bu yatırımların verimli alanlara yönlendirilebilmesi, rasyonel olarak kullanılması, büyük ölçüde eğitim yöneticilerinin yeterlik ve niteliğine bağlıdır. Bir başka ifadeyle, eğitim sisteminin etkililiği, yöneticilerin nitelikleriyle doğru orantılıdır.

Merkez örgütler ile buna bağlı taşra örgütü ve eğitim kurumlarından oluşan eğitim sistemimiz, bugün toplumun beklentilerine cevap vermekten uzak görünmektedir. Bunun sebepleri arasında da, büyük ölçüde örgüt ve yönetime ilişkin sorunlar yer almaktadır. Daha açık bir ifadeyle, bugün Türk eğitim sistemi örgüt ve yönetim açısından çeşitli eleştirilere maruz kalmaktadır. Bunların arasında;

Zaman, enerji ve para israfına yol açan kırtasiyeciliğin yaygınlığı; yetkilerin üst düzeyde toplanması ve yeterli yetki devrinin yapılamadığı (Kaya, 1986, s. 168; Bilgen, 1974 ss. 373-382) (...); eğitim birimleri arasında yeterli koordinasyonu sağlamadığı (Bilgen, 1974, ss. 304-310); üst düzeydekiler dışındaki eğitim yöneticilerinin kararların oluşmasında etkili olmadığı, eğitimle ilgili yasaların toplumsal ihtiyaçlara cevap vermede yetersiz kaldığı, eğitim yöneticilerinin yöneticilik bilgisi açısından yetersizliği (Kaya, 1986. s. 2041, (...); Türk eğitim sisteminin değişik kesitlerindeki yöneticilik görevlerine getirilmek veya böyle görevlerden alınmak için belli ölçülerin konulmadığı (Bursalıoğlu, 1981, s.9) ve okul yöneticilerinin seçimindeki yetersizlikler (Güçlüol, 1985, s.20) ile teftiş ve değerlendirme sisteminin yeterli görülmemesi (Aydın, 1984, s. 198; Başaran, 1985, s. 93-102; Kaya, 1986, S.-204), eğitim sisteminin örgüt ve yönetim sorunları arasında dikkati çekmektedir.

---

\* M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi

işte bu sorunlar ve bunların çözümlesindeki gecikmeler, eğitim sistemimizin istenilen düzeyde verimli olamamasının kaynağını oluşturmaktadır.

Bu araştırma da, yukarıda belirtilen çeşitli sorunların okul yöneticileri tarafından nasıl değerlendirildiğini tespiti yöneliktir. Bu tespitler, yöneticilerin yetiştirilmesi ve söz konusu sorunların çözümüne de önemli ölçüde ışık tutabilir.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, Türk Eğitim Yönetiminin örgütsel ve yönetsel sorunları hakkında ortaöğretim kurumları yöneticilerinin görüşlerini belirlemektir. Bu amaçla, şu sorulara cevap aranacaktır:

1. Eğitim yönetiminde kırtasiyeciliğin yaygınlık derecesi nedir?
2. Ortaöğretim sisteminin Türk milli eğitiminin amaçlarına dönüklük derecesi nedir?
3. Bakanlık merkez örgütü, milli eğitim müdürlükleri ve okul yönetimleri arasındaki etkileşim derecesi nedir?
4. Eğitim yönetimimizde yetkilerin üst düzeylerde toplanma derecesi nedir?
5. Merkez örgütü birimleri arasında, merkez örgütüyle taşra örgütü arasında, eğitim kurumlarıyla ilgili merkez birimi ve taşra örgütü arasındaki eşgüdümün (koordinasyon) etkililik derecesi nedir?
6. Eğitim örgütleri ve birimleri arasındaki iletişimin etkililik derecesi nedir?
7. Üst yöneticiler dışındaki yönetici ve eğitici personelin kararların oluşmasında etkililik derecesi nedir?
8. Eğitim yönetimine ilişkin yasaların dil, birbiriyle tutarlılık ve toplum gereksinimlerini karşılama derecesi nedir?
9. Eğitim yöneticilerinin yöneticilik bilgileri yönünden yeterlik derecesi nedir?
10. Eğitim sistemimizde yöneticilik görevlerine atama ve yükselmelerde başarılı meslek kıdemine verilen önemin derecesi nedir?
11. Yöneticilik görevlerine atamalarda yöneticilik eğitiminin önem derecesi nedir?
12. Yönetim görevlerine atamalarda siyasal ve ideolojik tercihlerin önem derecesi nedir?
13. Eğitim yöneticilerinin, başarılı olsalar bile, siyasal iktidar değişikliklerinde görevlerinde kalma umudu nedir?

14. Ortaöğretim teftiş sisteminde;

- Teftiş ve değerlendirmeye verilen önemin derecesi nedir?

- Soruşturmaya verilen önemin derecesi nedir?

- Öğretmenlere mesleki yardım ve rehberlik etmeye verilen önemin derecesi nedir?

- İnceleme ve araştırmaya verilen önem derecesi nedir?

15. Genel olarak, ortaöğretim sisteminde teftiş alt sisteminin yeterli derecesi nedir?

16. Eğitim yönetimi seminerlerinin, yöneticilik bilgisi ve davranışların katkı derecesi nedir?

17. Eğitim yönetimi seminerlerinin süre açısından yeterli derecesi nedir?

### **1.8. Varsayımlar**

Araştırmanın yürütülmesinde temel olan varsayımlar (sayılılar) şunlardır:

1. Araştırma için gerekli verileri toplamak için geliştirilmiş anket yeterince geçerlidir.

2. Denekler, sorulan samimi olarak cevaplandırmışlardır.

### **1.4. Sınırlılıklar**

Bu araştırma Türkiye'deki genel lise müdür ve müdür yardımcılarında Milli Eğitim Bakanlığı tarafından Sinop e Sakarya'da Eğitim Yönetimi kursuna çağırılan toplam 233 kişi ile sınırlıdır. Bu nedenle, elde edilen bulguların, tüm lise müdür ve müdür yardımcılarında genellenmesinde temkinli olmak gerekir.

### **1.5. Yöntem**

Bu araştırma bir alan çalışması olup, verilen anket tekniğiyle elde edilmiştir. Araştırmanın evreni, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Yönetimi kursuna katılan 233 genel lise müdür ve müdür yardımcılarında oluşmaktadır.

Araştırmaya katılanların sayı ve oran; lise müdürlerinde 90 (% 70.3), müdür yardımcılarında ise 97 (% 92.4) kişidir. Buna göre, araştırmaya katılanlar büyük bir oran oluşturmaktadır.

Araştırma için gerekli verileri toplamak üzere bir anket hazırlanmıştır. Bu aracın hazırlanmasında büyük ölçüde Kaya'nın, bu araştırmaya benzer bir kursta 1976 yılında yapmış olduğu araştırmanın (1968) anketi temel oluşturmuştur. Bir başka ifadeyle, bu araştırma Milli Eğitim Bakanlığı'nın örgütsel ve yönetsel sorunlarına ilişkin olarak

Kaya tarafından yapılan araştırmanın yaklaşık 15 yıl sonra benzer bir kursta tekrarlanmasıdır. Anket, iki bölümden oluşmakta olup, birinci bölümde deneklere ilişkin kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise; eğitim sisteminin yapı ve işleyişine ilişkin sorular yer almaktadır.

Araştırmada elde edilen veriler, frekans dağılımı ve yüzdeler ile özetlenmiş ve tablolar halinde sunulmuştur. Okul yöneticilerinin algılan, sadece genel olarak erilmiş, çeşitli değişkenler (yaş kıdem, öğrenim düzeyi v.b.) ile okul yöneticilerinin algıları arasında bir ilişki bulunup bulunmadığına bakılmamıştır.

## 2. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgular, deneklere ilişkin kişisel bilgiler ve Türk eğitim yönetiminin örgütsel ve yönetsel sorunlarına ait bulgular olmak üzere iki alt başlık halinde sunulmaktadır.

### Deneklere İlişkin Kişisel Bulgular

Milli Eğitim Bakanlığı Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanlığı'nca genel Lise Müdürleri için Sakarya'da (13-24 Ağustos 1990 tarihinde) ve genel Lise Müdür Yardımcıları için Sinop'da (23 Temmuz - 3 Ağustos 1990 tarihinde) Eğitim Yönetimi kursları düzenlenmiştir, tablo: 1'de görüldüğü gibi, araştırmaya. Lise Müdürlerinden 90 ve Lise Müdür Yardımcılarından 97 kişi katılmıştır. Türkiye genelinde bunlar., gruplarının sırasıyla % 5.4 ve % 0.9'unu oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu eğitim yöneticileri, gruplarının % 1.5'ini temsil etmektedirler.

Tablo: 1

### ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN GÖREV GRUPLARINA GÖRE DAĞILIMI

Görev Grubu	Türkiye Toplamı (1)	Araştırmaya Katılan (2)	Yüzde 1/2
Genel Lise Müdürü	1.650	90	5.4
Genel Lise Md. Yard.	10.586	97	0.9
TOPLAM	12.236	187	1.5

Tablo 2'deki verilerden anlaşılacağı gibi, Lise Müdürlerinin % 100'ü erkek; Lise Müdür Yardımcılarının ise % 96'sı erkek, % 4'ü kadındır. Medeni durum konusunda, Lise Müdür ve Yardımcılarının, sırasıyla % 98 ve % 96'sının evli oldukları anlaşılmaktadır.

Anket uygulanan bu iki eğitim yönetici grubundan müdürlerin % 90'ı yardımcılarının ise % 75'i 31-40 yaş grubunda yer almaktadır. 30 ve daha az yaş grubunda müdürler, % 6 yardımcılar ise % 16 oranında ağırlıktadır. 41-50 yaş grubunda ise, oranlar küçülerek, müdürlerde % 4, yardımcılarında % 9 düzeyine inmektedir.

Tablo: 2

ARAŞTIRMAYA KATILAN EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN CİNSİYET,  
MEDENİ VE YAŞ DURUMU

Özellikleri	Lise	Lise
	Müdürleri	Müdür Yardımcıları
	%	%
<b>Cinsiyeti</b>		
Erkek	100	96
Kadın	-	4
<b>Medeni Durumu</b>		
Evli	98	96
Bekar	2	4
<b>Yaş</b>		
1.30 ve daha az	6	16
2.31-40	90	75
3.41-50	4	9

Tablo 3'de görüldüğü gibi, Lise Müdürleri ve Yardımcılarında, mezun olduğu okul ve branş yönünden bir paralellik vardır. Ankete katılan Lise Müdürü ve Yardımcılarının sırasıyla % 77 ve % 61'i Eğitim Enstitüsü çıkışıdır. Bunu yine sırasıyla % 10 ve % 15 ile Fen- Edebiyat Fakültesi mezunları izlemektedir. Eğitim fakültesi çıkışlı olanlar ise, lise müdürlüklerinde % 5 ve yardımcılarında % 16 oranındadır.

Kursiyer eğitim yöneticilerinin branş yönünden durumuna gelince fen bilimleri lise müdürlerinde % 42, yardımcılarında % 34 ağırlıkla ilk sırayı almaktadır. Bunu sırasıyla % 21 ve % 15'lik dilimle edebiyat grubu, % 11 ve % 21 oranla sosyal bilimler izlemektedir. Yabancı diller, lise müdürlerinde % 8, yardımcılarında % 10 ve din eğitimi, her iki okul yönetici grubunda da %9 oranındadır.

Tablo : 3

ARAŞTIRMAYA KATILAN EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRENİM DURUMU VE BRANŞI

öğrenim Durumu ve Branşı Müdürleri	Lise %	Lise Md. Yrd. %
<b>Mezun Olduğu Okul</b>		
1. Üniversite-Eğitim Fakültesi S		16
2. Üniversite-Fen-Ed. Fakültesi	10	15
3. Eğitim Enstitüsü	77	61
4. Diğer 8		8 <u>Branşı</u>
1. Edebiyat Grubu	21	15
2. Sosyal Bilimler	11	21
3. Fen Bilimleri	42	34
4. Eğitim Bilimleri (Pedagoji) ..		1
5. Yabancı Diller 8		10
6. Güzel Sanatlar 1		3
7. Din Eğitimi 9		9
8. Diğer 8		7

Tablo 4'teki verilere göre 187 eğitim yöneticisinden Lise Müdürlerinin % 59'u ve Yardımcılarının % 62'sinin yöneticilik kıdemleri, 5 yıl ve daha azdır. Bunu sırasıyla, her iki yönetici grubunda da % 26 ve % 11'lik oranlarla, 6-10 yıl ve 11-15 yıl kümesi izlemektedir.

öğretmenlikteki kıdem konusunda ise, kursiyer Lise Müdürleri % 44 ve Yardımcıları % 34'lük orana 6-10 yıl grubunda yer alırken, bunu sırasıyla % 27 ve % 36 oranla, 11-15 yıl grubu izlemektedir. Ankete katılan Lise Müdürlerinin % 17 ve Yardımcılarının % 9'unun 16-20 yıllık öğretmen oldukları anlaşılmaktadır. 21 yıl ve daha fazla öğretmenlik hizmetinde bulunan kursiyer Lise Müdürleri % 5, Yardımcıları ise % 7 oranındadır.

Tablo : 4

## ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLİK VE YÖNETİCİLİK KIDEMİ

Meslekteki Kıdemi	Lise	Lise
	Müdürleri	Md. Yrd.
	%	%
<b>Yöneticilik Kıdemi</b>		
1.5 yıl ve daha az	59	62
2.6-10 yıl	26	26
3.11-15 yıl	11	11
4. 16 yıl ve daha fazla	4 1 öğretmenlik Kıdemi	
<b>(Yöneticilik dahil)</b>		
1.5 yıl ve daha az	7	14
2.6-10 yıl	44	34
3.11-15 yıl	27	36
4. 16-20	17	9
5. 21 yıl ve daha fazla	5	7

Tablo 5'de görüldüğü gibi, kursiyer eğitim yöneticilerinden Lise Müdürleri % 92 ve Yardımcıları % 91'lik oranla "3 örgüt ve daha az" grubunda yoğunlaşmaktadır. Ankete katılan okul yöneticilerinden Lise Müdürlerinin % 82'si ve Yardımcılarının % 59'u, ilçe merkezlerinde çalışmaktadır. Kursiyerlerin sırasıyla % 97 ve % 96'sının daha önce Bakanlık merkezinde görev yapmadıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 5

ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN ÇALIŞTIĞI YER E YÖNETİCİLİK  
YAPTIĞI ÖRGÜT SAYISI

Çalıştığı Yer ve Örgüt	Lise	Lise
	Müdürleri	Md. Yrd.
Yöneticilik Yaptığı Örgüt Sayısı	%	%
1.3 örgüt ve daha az	92	91
2.4-6 örgüt	8	8
3.7-10 örgüt	-	-
4.11 ve daha faz.	-	-
<u>Nerede Çalışıyor</u>		
1. 11 Merkezi	18	41
2. ilçe Merkez	82	59
Daha önce Bakanlık Merkezinde Çalışıp Çalışmadığı		
1. Evet	3	4
2. Hayır	97	96

Tablo: 6

EĞİTİM YÖNETİMİMİZDE KIRTASİYECİLİĞİN YAYGINLIK DERESESİ

Eğitim Yöneticileri	Sayı	Hiç %	Az %	Orta 9	Çok %
Lise Müdürleri	90	-	11	37	52
Lise Md. Yard.	97	1	5	36	58
Ortalama Yüzde		0.5	8.0	36.5	55.0



Soru: 1- Araştırmada yer alan Türk eğitim yönetiminde kırtasiyeciliğin yaygınlık derecesine ilişkin soruya verilen cevapların dağılımı Tablo 6'da görülmektedir. Tablo 6'daki dağılım incelendiğinde deneklerin yarısından fazlası (% 55) "çok" derecesinde görüş belirtmişlerdir. Bunu % 36.5 ile "orta" derece izlemektedir, bu bulgulara göre eğitim yönetimimizin yoğun bir kırtasiyecilikle karşı karşıya bulunduğu anlaşılmaktadır. Nitekim Kaya'nın (1986, ss. 170-171) araştırma bulguları ile Bilgenin (1976, 373-375) Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde yürüttüğü araştırmada da benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir.

Tablo: 7

ORTAÖĞRETİM SİSTEMİNİN TÜK MİLLİ EĞİTİM AMAÇLARINA DÖNÜKLÜK DERECESİ

Eğitim Yöneticileri	Sayı	Hiç	Az	Orta	Çok
		%	%	9	%
Lise Müdürleri	90	10	53	32	5
Lise Md. Yard.	97	3	62	33	2
Ortalama Yüzde		6.5	57.5	32.5	3.5

Soru: 2- Araştırmaya katılan lise müdür ve yardımcılarının ortaöğretim sisteminin Türk Milli eğitimin amaçlarına dönüklük derecesiyle ilgili soruya verdikleri cevaplar, Tablo 7'de de görüldüğü gibi, "az" ile "orta" derecede (% 90) toplanmaktadır. Bu sonuç, eğitim sistemimizin durumundan, eğitim yöneticilerimizin de memnun olmadığını göstermektedir. 1976 yılında yapılan bir araştırmada (Kaya, 1986, ss. 171-172) da aynı bulgular elde edilmiştir.

Tablo: 8

EĞİTİM SİSTEMİMİZDE MERKEZİ İLE ALT SİSTEMLER ARASINDAKİ ETKİLEŞİM DERECESİ

Eğitim Yöneticileri	Sayı	Hiç	Az	Orta	Çok
		%	%	9	%
Lise Müdürleri	90	7	61	31	1
Lise Md. Yard.	97	2	60	36	2
Ortalama Yüzde		4.5	60.5	33.5	1.5

Soru: 3- Ülkemizde eğitim sistemi, Bakanlık Merkez örgütü, taşra örgütü ve çeşitli düzeydeki eğitim kurumlarından oluşmaktadır. Ankete katılan eğitim yöneticilerinin; Bakanlık merkez örgütü, milli eğitim müdürlükleri ve okul yönetimleri arasındaki etkileşim derecesine yönelik soruya verdikleri cevaplarda (Tablo: 8), bu etkileşimin "az" (% 60.5) ve "orta" (% 33.5) derecede olduğunu göstermektedir, kaya'nın araştırmasında da (1986, s. 172) hemen hemen aynı bulguları görmek mümkündür. Şüphesiz bu sonuç, eğitim sistemimizin genel ve özel amaçlarına ulaşmasını engelleyen bir faktörü göstermesi bakımından anlamlıdır. Ayrıca bu durum, kaynakların etkili bir biçimde kullanılmasını da sınırlamaktadır.

Tablo: 9

EĞİTİM YÖNETİMİMİZDE YETKİLERİN ÜST DÜZEYLERDE TOPLANMA DERECEŚİ

Eğitim Yöneticileri	Sayı	Hiç	Az	Orta	Çok
		%	%	9	%
Lise Müdürleri	90	-	17	21	62
Lise Md. Yard.	97	3	6	26	65
Ortalama Yüzde		1.5	11.5	23.5	63.5

Soru: 4- Tablo 9'daki verilerden anlaşılacağına göre, kursiyerler, eğitim yönetimimizde yetkilerin üst düzeylerde toplandığını (% 63.5) belirtmişlerdir. 1976 yılında yapılan bir araştırmada da (Kaya, 1986, ss. 173-174) denekler aynı türdeki soruyu "çok" (% 53.2) ve "orta" (% 38.3) derecelerle cevaplandırmışlardır. Böylece, eğitim yönetimimizde yeterli oranda yetki aktarılması yapılmadığı söylenebilir. Ülkemizde genel olarak, yöneticilerin yetki aktarmasına istekli olmadıkları bilinmektedir. (Mihçioğlu, 1967, s. 89). Bu tutum merkezci yaklaşımın bir sonucudur. Merkezci yönetimin özellikleri arasında, astlara güvenmeme, her şeyi görüp kontrol etme isteği ve statü kaybetme korkusunun önemli yer tuttuğu, literatürde belirtilmiştir.

Tablo: 10

EĞİTİM SİSTEMİMİZDE KOORDİNASYONUN ETKİLİLİK DERECEŚİ

Eğitim Yöneticileri	Sayı	Hiç	Az	Orta	Çok
		%	%	9	%
Lise Müdürleri	90	5	55	30	6
Lise Md. Yard.	97	3	62	35	-
Ortalama Yüzde		6.0	58.5	32.5	3.0

Soru: 5- Araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin ankete verdikleri cevaplardan anlaşıldığına göre, Türk eğitim sisteminde merkez örgütü ile taşra örgütü ve eğitim kurumu arasındaki eşgüdümün (Koordinasyon) etkililik derecesi "az" (% 58.5) olarak belirtilmiştir. (Tablo: 10). Nitekim, Kaya (1986, s. 174) ve Bilge'nin (1976, s. 304-310) araştırmalarında da aynı bulgulara varıldığı görülmektedir.

Tablo: 11

EĞİTİM DÜZENİMİZDE EĞİTİM ÖRGÜTLERİ VE BİRİMLERİ  
ARASINDAKİ İLETİŞİM ETKİLİLİK DERECESİ

Eğitim Yöneticileri	Sayı	Hiç %	Az %	Orta 9	Çok %
Lise Müdürleri	90	9	51	39	1
Lise Müd. Yard.	97	4	53	42	1
Ortalama Yüzde		6.5	52.0	40.5	1.0

Soru: 6- Ülkemizde eğitim sistemimizdeki iletişimin etkililik derecesinin son derece az olduğu, Tablo 11'deki verilerden anlaşılmaktadır. Ankete katılan kursiyerler, bu etkililiğin "az" olduğunu % 52 çoğunlukla belirtmişlerdir, bunu % 40.5 ile "orta" derece izlemektedir. Bursalıoğlu (1975, s. 269) ve Kaya'nın (1986, ss. 175-176) yaptığı çalışma ve araştırmalarda da eğitim sistemimizdeki etkileşim etkililiğinin kötü durumda olduğu vurgulanmakta ve hemen hemen aynı bulgular (Kaya, 1986, s. 176) ortaya konulmaktadır.

Tablo: 12

EĞİTİM SİSTEMİMİZDE ÜST YÖNETİCİLER DIŞINDAKİ YÖNETİCİ VE  
EĞİTİCİ PERSONELİN KARARLARIN OLUŞUMUNDAKİ ETKİLİLİK  
DERECESİ

Eğitim Yöneticileri	Sayı	Hiç %	Az %	Orta 9	Çok %
Lise Müdürleri	90	30	46	21	3
Lise Md. Yard.	97	28	46	26	-
Ortalama Yüzde		29.0	46.0	23.5	1.5

Soru: 7- Araştırmaya katılan Lise Müdürleri ve Lise müdür yardımcılara, eğitim sistemimizde üst yöneticiler dışındaki yönetici ve eğitici personelin kararların oluşmasında etkililik derecesinin ne olduğu sorulmuştur. Tablo 12'de

de görüldüğü gibi kursiyerler, bu soruya "az" (% 46) ve "hiç" (%29) derecelerde görüş belirtmişlerdir. 14 yıl önce yapılan bir araştırmada (Kaya, 1986, s. 177) da aynı tür soruyu eğitim yöneticilerinin % 44'ü "az" % 35'i "orta" seçeneği işaretleyerek cevaplandıkları görülmektedir.

Tablo: 13

EĞİTİM YÖNETİMİNE İLİŞKİN YASALARIN DİL VE TOPLUM İHTİYAÇLARININ KARŞILAMA DERECESESİ

Eğitim Yöneticileri	Sayı	Hiç %	Az %	Orta 9	Çok %
Lise Müdürleri	90	11	48	39	2
Lise Md. Yard.	97	8	56	35	1
Ortalama Yüzde		9.5	52.0	37.0	1.5

Soru: 8- Eğitim yönetimine ilişkin yasalarda kullanılan dilim anlaşılır olması ve toplum gereksinmelerini karşılaması önem taşımaktadır. Bu bakımdan deneklere, aynı içerikte bir soru yönetilerek görüşleri alınmak istenmiştir. Tablo 13'deki verilere göre, kursiyerler, eğitim yönetimine ilişkin yasaların dil ve toplum gereksinmelerini karşılamasının "az" (% 52) ve "orta" (% 37) derecelerde olduğunu belirtmişlerdir. Kayanın (1986, s. 180) yaptığı araştırmada da "az" (% 44.4) ve "hiç" (% 40.3) bulguları elde edilmiştir.

Tablo: 14

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN BİLGİLERİ YÖNÜNDE YETERLİK DERECESESİ

Eğitim Yöneticileri	Sayı	Hiç %	Az %	Orta 9	Çok %
Lise Müdürleri	90	2	28	66	4
Lise Md. Yard.	97	2	35	59	4
Ortalama Yüzde		2.0	31.5	62.5	4.0

Soru: 9- Araştırmaya katılan eğitim yöneticileri, ülkemizde eğitim yöneticilerinin bilgileri yönünden yeterliliklerine ilişkin görüşlerini, "orta" (% 62.5) ve "az" (% 31.5) dereceleri işaretleyerek (Tablo 14) ortaya koymuşlardır. Kaya'nın (1986, s. 181) yaptığı araştırmada bu konudaki bulgular, "az" (% 35.8) ve "hiç" (% 28.6) seçenekleri yönünde olmuştur.

Tablo: 15

EĞİTİM SİSTEMİMİZDE ATAMA VE YÜKSELMELERDE BAŞARILI  
MESLEK KIDEMİNE VERİLEN ÖNEMİN DERECESESİ

Eğitim Yöneticileri	Sayı	Hiç %	Az %	Orta 9	Çok %
Lise Müdürleri	90	24	53	23	-
Lise Md. Yard.	97	39	58	3	-
Ortalama Yüzde		31.5	55.5	13.0	„

Soru: 10- tablo 15'deki verilerden anlaşılacağına göre, eğitim sistemimizde atama ve yükselmelerde başarılı meslek seçiminde verilen önemin "az" (% 55.5) ve "hiç" (% 31.5) derecelerde olduğu görülmektedir. Bu konuda Kaya'nın (1986, s. 183) yaptığı araştırmada da aynı bulgular görülmektedir.

Tablo: 16

EĞİTİM SİSTEMİMİZDE ATAMA VE YÜKSELMELERDE BAŞARILI  
MESLEK KIDEMİNE VERİLEN ÖNEMİN DERECESESİ

Eğitim Yöneticileri	Sayı	Hiç %	Az %	Orta 9	Çok %
Lise Müdürleri	90	20	47	24	9
Lise Md. Yard.	97	29	48	13	10
Ortalama Yüzde		24.5	47.5	18.5	9.5

Soru: 11- Araştırmaya katılan eğitim yöneticilerine, yönelik görevlerine atama ve yükselmelerde, yöneticilik eğitiminin önemli bir etken olup olmadığına ilişkin bir soru yöneltilmiştir. deneklerin bu soruya ilişkin görüşleri, "az" (% 47.5) ve "hiç" (% 24.5) kategorilerinde toplanmıştır. (Tablo: 16). Konuyla ilgili Kaya'nın (1986, s. 184) bulguları da "hiç" (\* 50.6) ve "az" (30.7) seçenekleri çerçevesinde olmuştur, bu durum ülkemizde eğitim yöneticiliğinin henüz melekleşmediğini de göstermektedir.

Tablo: 17

EĞİTİM SİSTEMİMİZDE MÜSTEŞAR VE GENEL MÜDÜR  
ATAMALARINDA SİYASAL

VE İDEOLOJİK TERCİHLERİN ÖNEM DERECESESİ

Eğitim Yöneticileri	Sayı	Hiç	Az	Orta	Çok
		%	%	9	%
Lise Müdürleri	90	1	8	11	80
<b>LİSE MD, YARD.</b>	97		7	8	85
<b>ORTALAMA YÜZDE</b>		0.5	7.5	9.5	82.5

Tablo: 18

EĞİTİM SİSTEMİMİZDE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRÜ ATAMALARINDA  
SİYASAL VE İDEOLOJİK TERCİHLERİN ÖNEM DERECESESİ

Eğitim Yöneticileri	Sayı	Hiç	Az	Orta	Çok
		%	%	9	%
Lise Müdürleri	90	-	4	17	79
Lise Md. Yard.	97	-	4	20	76
Ortalama Yüzde		-	4.0	18.5	77.5

Tablo: 19

EĞİTİM SİSTEMİMİZDE OKUL MÜDÜRLERİ VE YARDIMCILARININ  
ATAMALARINDA SİYASAL VE İDEOLOJİK TERCİHLERİN ÖNEM  
DERECESİ

Eğitim Yöneticileri	Sayı	Hiç	Az	Orta	Çok
		%	%	9	%
Lise Müdürleri	90	4	11	56	29
Lise Md. Yard.	97	-	10	47	43
Ortalama Yüzde		2.0	10.5	51.5	36.0

Soru: 12- Eğitim sistemimizde yönetim görevlerine atamalarda, siyasal ve ideolojik tercihlerin etkili olup olmadığı toplumda tartışma sorunlarından biri olmaktadır. Bu konuya açıklık getirmek için, deneklere, eğitim yöneticileri kategorilere ayrılarak sorular yöneltilmiştir. Araştırmaya katılan kursiyerler, eğitim yöneticilerinden Müsteşar ve Genel Müdür atamalarında siyasal ve ideolojik tercihlerin "çok" (% 82.5) derecede; milli eğitim müdürü atamalarında yine "çok" (% 77.5) derecede; okul müdürleri ve yardımcılarının atamalarında

"orta" (% 51.5) ve "çok" (% 36) derecelerde etkili olduklarını belirtmişlerdir. (Tablo 19). 1976 yılında yapılan bir araştırma bulgularında da yönetim görevlerine atamalarda siyasal ve (Jeolojik tercihlerin etkililiği "çok" (% 62.3) seçeneğiyle ön sırada yer almıştır. (Kaya, 1986, s. 185).

Tablo: 20

**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN (Müsteşar ve Genel Müdür)**  
**BAŞARILI OLSALAR BİLE, SİYASAL İKTİDAR DEĞİŞİKLERİNDE**  
**GÖREVLERİNDE KALMA UMUDU**

Eğitim Yöneticileri	Sayı	Hiç %	Az %	Orta 9	Çok %
Lise Müdürleri	90	73	25	1	1
Lise Md. Yard.	97	53	38	5	4
Ortalama Yüzde		63.0	31.5	3.0	2.5

Tablo: 21

**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN (Milli Eğitim Müdürü) BAŞARILI OLSALAR**  
**BİLE, SİYASAL İKTİDAR DEĞİŞİKLERİNDE GÖREVLERİNDE KALMA**  
**UMUDU**

Eğitim Yöneticileri	Sayı	Hiç %	Az %	Orta 9	Çok %
Lise Müdürleri	90	66	33	1	-
Lise Md. Yard.	97	43	2	47	8
Ortalama Yüzde		54.5	40.0	4.5	1.0

Tablo: 22

**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN (Okul Müdürleri ve Yardımcıları) BAŞARILI**  
**OLSALAR BİLE, SİYASAL İKTİDAR DEĞİŞİKLERİNDE**  
**GÖREVLERİNDE KALMA UMUDU**

Eğitim Yöneticileri	Sayı	Hiç %	Az %	Orta 9	Çok %
Lise Müdürleri	90	31	48	20	1
LİSE MD. YARD.	97	22	57	19	2
ORTALAMA YÜZDE		26.5	52.5	19.5	1.5

Soru: 13- Tablo 20, Tablo 21 ve Tablo 22'deki veriler incelendiğinde, eğitim yöneticilerimizin, siyasal iktidar değişikliklerinden büyük ölçüde etkilendiklerini göstermektedir. Şöyle ki; ankete katılan Lise Müdür ve Lise Müdür Yardımcıları; başarılı olsalar bile, siyasal iktidar değişikliklerinden, müsteşar ve genel müdürlere ilişkin "hiç" (% 63) ve "az" (% 31.5); milli eğitim müdürlerine ilişkin "hiç" (% 54.5) ve "az" (% 40); okul müdür ve yardımcılarına ilişkin de "az" (% 52.5) ve "hiç" (% 26.5) derecelerde görevlerinde kalma umutlan olduklarını açıklamışlardır. Kaya'nın (1986, s. 192) araştırmasında da, bu soruyla ilgili cevapları "hiç" (% 32.5), "orta" (% 25.9) ve "az" (% 24.5) şeklinde yer almıştır.

Tablo: 23

EĞİTİM SİSTEMİMİZDE ORTAÖĞRETİMDE TEFTİŞ VE DEĞERLENDİRMEĞE VERİLEN ÖNEMİN DERECESESİ

Eğitim Yöneticileri Sayı	Hiç	Az	Orta	Çok
	%	%	9	%
Lise Müdürleri 90	2	23	56	19
Ortalama Yüzde	2.0	23.0	56.0	19.0

Tablo: 24

EĞİTİM SİSTEMİMİZDE ORTAÖĞRETİMDE SORUŞTURMAYA VERİLEN ÖNEMİN DERECESESİ

Eğitim Yöneticileri Sayı	Hiç	Az	Orta	Çok
	%	%	9	%
Lise Müdürleri 90	1	13	59	27
Ortalama Yüzde	1.0	13.0	59.0	27.0

Tablo: 25

EĞİTİM SİSTEMİMİZDE ORTAÖĞRETİMDE TEFTİŞ ALT SİSTEMİNDE ÖĞRETMENLERE MESLEKİ YARDIM VE REHBERLİK ETMEYE VERİLEN ÖNEMİN DERECESESİ

Eğitim Yöneticileri	Sayı	Hiç	Az	Orta	Çok
		%	%	9	%
Lise Müdürleri	90	16	52	30	2
Ortalama Yüzde		16.0	52.0	30.0	2.0



Tablo: 26

**EĞİTİM SİSTEMİMİZDE ORTAÖĞRETİMDE TEFTİŞ ALT SİSTEMİNDE  
İNCELEME VE ARAŞTIRMAYA VERİLEN ÖNEMİN DERECESİ**

Eğitim Yöneticileri	Sayı	Hiç %	Az %	Orta 9	Çok %
Lise Müdürleri	90	28	48	23	1
Ortalama Yüzde		28.0	48.0	23.0	1.0

Tablo: 27

**EĞİTİM SİSTEMİMİZDE ORTAÖĞRETİM SİSTEMİNDE  
TEFTİŞ ALT SİSTEMİNİN YETERLİK DERECESİ**

Eğitim Yöneticileri	Sayı	Hiç %	Az %	Orta 9	Çok %
Lise Müdürleri	90	5	46	48	1
Ortalama Yüzde		5.0	46.0	48.0	1.0

Tablo: 28

**EĞİTİM SİSTEMİMİZDE TEFTİŞ ALT SİSTEMİNİN YETERLİK  
DERECESİ (Genel Olarak)**

Eğitim Yöneticileri	Sayı	Hiç %	Az %	Orta 9	Çok %
Lise Müdürleri	97	8	49	38	5
Ortalama Yüzde		8.0	49.0	38.0	5.0

Soru: 14 ve 15- Ülkemizde özellikle ortaöğretim sisteminde, teftiş alt sisteminin eğitim yöneticilerimizce nasıl algılandığı bilinmek istenmiştir, bu bakımdan anketin 14'üncü sorusu dört alt başlık haline getirilerek lise müdürlerine sorulmuştur. Ankete katılan bu eğitim yöneticileri;

- a. Ortaöğretimde teftiş ve değerlendirmeğe "orta" (% 56) ve "az" (% 23),
- b. Ortaöğretimde soruşturmaya verilen önemin, "orta" (% 59) ve "çok" (% 27),
- c. Ortaöğretim teftiş alt sisteminde öğretmenlere mesleki yardım ve rehberlik etmeye verilen önemin, "az" (% 52) ve "orta" (% 30),
- d. Ortaöğretim teftiş alt sisteminde inceleme ve araştırmaya verilen önemin, "az" (% 48) ve "hiç" (% 28),
- derecelerde olduğunu belirtmişlerdir.

Yine bu deneklerin;

Ortaöğretim sisteminde teftiş alt sisteminin yeterli derecesine ilişkin görüşleri, "orta" (% 48) "az" (% 46) derecelerinde toplanmıştır.

Ankete katılan Lise Müdür Yardımcılarına ise, "eğitimde teftiş sisteminin yeterli derecesi" gibi, çok genel bir soru yöneltilmiştir. Söz konusu eğitim yöneticileri, bu soruyu, "az" (% 49) ve "orta" derecelerde ağırlıklı olarak cevaplandırmışlardır. 1976 yılında yapılan Kaya'nın (198, ss. 195-196) bir araştırmasında aynı konuda paralel bulgulara varılmış olduğu görülmektedir. Böylece, ülkemizde teftiş ve değerlendirmeye ilgili yapılan araştırmalarda (Karagözoğlu, 1977; öz, 1977; Seçkin, 1978; Aydın, 1982) elde edilen bulguların, uygulamaya yansımadağı, ya da istenilen düzeyde yansımadağı açıklıkla söylenebilir.

Tablo: 29

ÜLKEMİZDE EĞİTİM YÖNETİMİ SEMİNERLERİNİN, YÖNETİCİLERİN YÖNETİCİLİK BİLGİSİ VE DAVRANIŞLARINA KATKI DERECESİ

Eğitim Yöneticileri	Sayı	Hiç %	Az %	Orta %	Çok %
Lise Müdürleri	90	2	14	58	26
Lise Md. Yard.	97	-	13	58	29
Ortalama Yüzde		1.0	13.5	58.0	27.5

Soru: 16- Tablo 29'daki verilerden anlaşılacağı gibi, ankete katılan Lise Müdür ve Yardımcıları; "eğitim yönetimi seminerlerinin, yöneticilerin yöneticilik bilgisi ve davranışlarına katkı derecesine ilişkin görüşlerini, "orta" (% 58) ve "çok" (% 27.5) dereceler üzerinde kullanmışlardır, bu konuda Kaya'nın (1986, s. 197) bulgusu da (% 60.3) aynı doğrultuda olmuştur.

Tablo: 30

**ÜLKEMİZDE EĞİTİM YÖNETİMİ SEMİNERLERİNİN SÜRE  
AÇISINDAN YETERLİK DERECESİ**

Eğitim Yöneticileri	Sayı	Hiç %	Az %	Orta 9	Çok %
Lise Müdürleri	90	-	39	51	10
Lise Md. Yard.	97	-	46	49	5
Ortalama Yüzde			42.5	50.0	7.5

Soru: 17- Araştırmaya katılan Lise Müdür ve Yardımcıları; eğitim yönetimi seminerlerini, süre açısından "orta" (% 50) ve "az" (% 42.6) derecelerde görmüşlerdir. Bu bulgu, eğitim yöneticilerinin, yönetimle ilgili seminer ve kurs sürelerinin (Tablo: 30) yeterli olmadığını göstermektedir.

### 3. ÖZET, SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmada elde edilen veriler, şöyle özetlenebilir:

1. Eğitim yönetimimizde, büyük ölçüde kaynak israfına ve işlemlerin gecikmesine yol açan kırtasiyecilik olgusu yaygındır.
2. Türk eğitim sisteminin amaca dönüklük derecesi düşüktür.
3. Türk eğitim sisteminde, merkez ile alt sistemler arasındaki etkileşim genellikle zayıftır.
4. Eğitim yönetiminde yetkiler, büyük ölçüde üst makamlarda toplanmıştır.
5. Eğitim örgütümüzü oluşturan, merkez ve taşra örgütü ile eğitim kurumlarının kendi içinde ve aralarındaki eşgüdüm yetersizdir.
6. Eğitim örgütleri ve birimleri arasındaki iletişim, henüz istenilen düzeyde değildir.
7. Üst yöneticiler dışındaki personelin kararlara katılımı sınırlıdır.
8. Eğitim yönetimine ilişkin yasalar, dil, tutarlılık ve toplum gereksinmelerini karşılama açısından istenilenden uzaktır.
9. Eğitim yöneticilerinin çoğunluğunun yöneticilik bilgileri, "orta" derecededir.
10. Eğitim yöneticiliklerine atamalarda, başarılı meslek kıdemine verilen önem düşüktür.

11. Eğitim yöneticiliği görevlerine atamalarda, yöneticilik eğitimine pek önem verilmemektedir.

12. Eğitim yöneticiliklerine yapılan atamalarda, yönetim pozisyonları yükseldikçe, siyasal tercihler ağırlık kazanmaktadır.

13. Siyasal iktidar değişikliklerinde, eğitim yöneticilerinin görevde kalma umudu, müsteşardan okul müdürüne doğru inildikçe artmaktadır.

14. Ortaöğretim teftiş sisteminde en çok önem verilen boyut, soruşturma; en az verilen ise, "inceleme ve araştırma" dır.

15. Ortaöğretim teftiş sistemi, istenilen düzeyde bulunmamaktadır.

16. Eğitim yönetimi seminerlerinin yöneticilik bilgisi ve davranışlarına katkıda bulunduğuna dair inanç, "orta" derecenin üstündedir.

17. Eğitim yönetimi seminerleri, süre açısından genellikle uygun bulunmaktadır.

Sonuç olarak; Türk eğitim yönetimi, sistemin sağlıklı işleyişini ve gelişmesini güçleştiren pek çok sorunlarla karşı karşıyadır, sistemin daha modern bir yapı ve işleyişe kavuşturulması gündemdeki önemini korumaktadır. Eğitim yönetimimizin yenilenmesi de, her şeyden önce, yöneticilerin yeterlikleri ve onların geliştirilmesiyle sıkı sıkıya ilişkilidir.

Bu açıdan, sistemde yapılacak yeni düzenlemelerin, sistemin işletilmesinde en kritik unsur olan yöneticilerin yetiştirilmeleriyle başlatılması kaçınılmazdır.

Böylece, Türk eğitim yönetimindeki sorunların çözümü ve kalkınmaya daha fazla katkıda bulunabilecek bir eğitim yönetiminin oluşturulması gerekmektedir. Bunun için de;

1. Her kademedeki eğitim yöneticiliği meslekleştirilmektedir.

2. Eğitim yöneticilerinin hizmetçi eğitime tabi tutulmasına daha fazla ağırlık verilmelidir.

3. Eğitim yöneticiliğine atamalarda objektif kriterler oluşturulmalı ve uygulamaya konulmalıdır.

## KAYNAKLAR

- Aydın Mustafa. **Eğitim Yönetimi**. 2. Bası. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi, 1988.
- Başaran, İbrahim Ethem, **Hizmet İçi Eğitim Araştırması**. Ankara: MEB, 1966.
- Bursalıoğlu, Ziya **Eğitim İdaresi**. Ankara: Kalaba Yay., 1967.
- . Eğitim Yöneticisinin Davranış Etkenleri. Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Fak. 1972.
- . **Eğitim Yöneticisinin Sistemi Değerlendirmesi**. Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Fak., 1973.
- Bülbül, Sudi. "Halk Eğitimcilerin Yetiştirilmesinde Üniversitelerin Rolü ve Yeri", Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Özel sayı, Yıl: 1987, Sayı: 2 ss. 282-300.
- Güçlüoğlu, Kemal. "Milli Eğitim ve Kültür Bakanlıkları Merkez örgütlerinde örgütsel iklim." Yayımlanmamış Doçentlik tezi, ODTÜ, Ankara, 1979.
- Hesapçıoğlu, Muhsin. **Türkiye'de İnsangücü ve Eğitim Planlaması**. Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fak., 1984.
- Kaptan, Saim, Türkiye'de Yükseköğretim Reformu ve İnsangücü Potansiyeli. Ankara: DPT, Mart 1986.
- Karagözoğlu, Galip. "İlköğretimde teftiş Uygulamaları" Ankara: Basılmamış Doçentlik Tezi. 1977.
- Kaya, Yahya Kemal. **İnsan Yetiştirme Düzenimize Yeni Bir Bakış**. Ankara: Bilim Yayınları, Şubat 1989.
- Karasar, Niyazi. **Araştırmalarda Rapor Hazırlama Yöntemi**: Kavramlar, ilkeler, Teknikler. Ankara, 1976.
- Kısakürek, Mehmet Ali. **Üniversitelerimizde Yenileşme** "Programlar ve Öğretim Açısından". Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları, 1976.
- Koçer. Hasan Ali. Türkiye'de öğretmen Yetiştirme Problemi: 1848-1967. Ankara.