

# EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE MÜLKİ İDARE AMİRLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ EĞİTİME ETKİSİNİN İNCELENMESİ

**Ayhan ÖZKAN**

*Vali Yardımcısı, Kırşehir, TÜRKİYE*

**Geliş Tarihi:** 25.12.2007

**Yayına Kabul Tarihi:** 29.12.2007

## **ÖZET**

Bu çalışma, vali, vali yardımcısı ve kaymakam olarak değişik yönetsel konumlarda görev üstlenen mülki idare amirleri ile ilmilli eğitim müdürü, ilçe milli eğitim müdürü ve okul müdürü olarak değişik yönetsel konumlarda görev üstlenen eğitim yöneticilerinin görüşlerine göre, mülki idare amirinin liderlik davranışlarının eğitim hizmetlerine etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmaya Türkiye'nin 81 ilinde görev yapan valiler, vali yardımcısı, kaymakamlar, il milli eğitim müdürleri, ilçe milli eğitim müdürleri ve okul müdürleri olmak üzere toplam 567 yönetici dahil edilmiştir. Araştırmada mülki idare amirinin liderlik davranışlarının eğitim hizmetlerine etkisini belirlemek için araştırmacı tarafından geliştirilen "Anket" ve yöneticiler hakkında bilgi toplamak için "Genel Bilgi Formu" kullanılmıştır. Elde edilen veriler Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova), belirlenen farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için LSD Testi ve Kruskall Wallis Analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, eğitim yöneticilerinin mülki idare amirlerinin mesleki kıdem, görev yaptıkları bölge ve yönetsel konum değişkenlerine göre liderlik davranışları görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Mülki İdare Amirleri, Eğitim Yöneticisi, Liderlik, Eğitim.

## **LOCAL ADMINISTRATORS' LEADERSHIP BEHAVIOURS' EFFECTS ON EDUCATION**

### **ABSTRACT**

The aim of this research is; to define the Local Administrators' (Governor, Deputy Governor, District Governor) leadership behaviors' effects on education, according to the views of the local administrators in different positions as Governor, Deputy Governor, District Governor and education administrators with different kind of duties as National Education Principals in the cities and school headmasters. The research becomes from the Governors, Deputy Governors, District Governors, National Education Principals in the cities, National Education Principals in the districts, Primary School Headmasters and high school headmasters who are serving in all the 81 cities of Turkey. The exemplify becomes from 81 Governors, 81 Deputy Governors, 81 National Education Principals of the cities, 81 District Governors, 81 National Education Principals of the districts and 81 school headmasters, totally 567 people.

In the research as a datum collecting tool questionnaire and negotiation forms had been used and separately applied to the local and education administrators. The questions in the questionnaires which had developed for the two separate groups had been in the same number and style. The data were analyzed by using variation analyses (Anova), Kruskall Wallis analyses and LSD test had been used. According to the results of the research, there are important differences between the views of the local and education administrators who are serving in different regions.

**Key Words:** Governors, Education Administrator, Leadership, Education.

## 1. GİRİŞ

Dünyadaki küresel etkileşim doğrultusunda yoğun değişimlerin yaşandığı ülkemizde, Türk kamu yönetimi ve kamu kurumlarının yeniden yapılandırılması konusu sorgulanmaya ve buna paralel olarak da, mülki idare amirlerinin toplumsal sorumlulukları, bunları yerine getirme düzeyleri yanında liderlik davranışları da tartışılmaya başlanmıştır. Türk kamu yönetimi sistemi içerisinde Mülki İdare Amirinin hukuki ve fiili konumu kamu yönetimi reform çalışmaları çerçevesinde özellikle liderlik becerileri açısından mülki idare amirliğini eleştiren çevreler; mülki idare amirinin toplumsal rolünü, modernleşmenin ve kalkınmanın önderi olduğu dönem ile özdeşleşen bu tanımların bugünkü geçerliliğinin birçok açıdan sorgulanması gerektiğini ifade etmektedir. Bu eleştirilerin odak noktası “bireysel yetkinlik olmadan örgütsel yetkinliğin sağlanamayacağı” varsayımdır (Özkan, 2001). Buna göre; bugünün profesyonel ve yönetsel pozisyonları teknik becerilerin çok üstünde yönetsel beceri gerektirmektedir. Bu yönetsel becerilerin başında insanların çok sayıdaki engeli aşmalarında, istenen hedeflere ulaşabilmelerinde ve yaşadıkları süreçten mutlu olmalarında liderlik becerileri etkin rol oynar.

Bu beceri, toplumun anlamlı hedefler için bir araya gelmelerini sağladığı gibi,

toplumun kurum ve kuruluşlarının bürokratik kıtlık, politik çekişme ve iktidar kavgalarından kaynaklanan bir verimsizliğe düşmesini de engelleyebilmektedir. Her açıdan haklı vurgulamalar ve belirlemeler içeren bu eleştirel yaklaşım itibariyle değerlendirdiğinde şunlar söylenebilir: Mülki idare amiri sadece bir teknokrat ya da siyasal iktidarın uygulayıcı memuru değildir; taşrada en üst düzeyde karar veren aktördür. Bu nedenle de mülki idare amiri devlet örgütlenmesini ve devlet içindeki ilişkiler bütünü, başka bir deyişle hükümet etme sürecini iyi bilen, toplumsal eşitsizlik sorununa çözüm arayan, kalkınma ve refaha odaklı, eşitlikçi, özgürlükçü, adil, etkili ve verimli, insan haklarına saygılı, halkın gereksinimlerine duyarlı, kamu kaynaklarını kamu yararına uygun biçimde kullanan çok yönlü bir lider olmalıdır (Karasu, 2001).

Türk kamu yönetimi sistemi içinde yaklaşık yüz elli yıldır varlığını sürdüren mülki idarenin ve mülki idare amirlerinin, sistemin en temel öğelerinden biri olarak eğitim alanında da çok önemli işlevleri yerine getirdiği hemen herkes tarafından kabul edilmektedir. Emre (2002) tarafından yapılan bir araştırmada, mülki idare amirlerinin en çok meşgul oldukları iş ve hizmet alanları sorulduğunda, ankete katılan 1140 kişiden 431'i (% 40.1) birinci sırada eğitim hizmetlerini vurgulamıştır. Benzer araştırmalarda da anlaşılacağı

gibi, Mülki İdare Amirleri hem hizmet alanları içinde önceliği eğitim hizmetlerine vermektedirler hem de, bunu bağlı olarak mesailerinin belki de yarıdan fazlasını eğitim hizmetlerine ayırmaktadırlar.

Bunun ötesinde yürürlükte olan mevzuat yapısı içinde eğitim hizmetlerine yönelik birçok iş ve işlem Mülki İdare Amirlerine yasal görev olarak tevdi edilmiştir. Şu an yürürlükte olan ve eğitim hizmetlerini direkt olarak yönlendiren elliye aşkın mevzuat (kanun- tüzük, yönetmelik, yönerge ve genelge) mülki idare amirlerine atıfta bulunarak onlara sorumluluk yüklemiştir. Ayrıca mülki idare amirleri görev yaptıkları il ve ilçelerde eğitimle ilgili yaklaşık 30 kadar komisyona başkanlık yapmakta olup, eğitim hizmetleri ile ilgili can alıcı kararlara imza atmaktadırlar (MEB, 2007).

Eğitim hizmetlerine yönelik olumlu kamuoyunun oluşturulması, eğitim sorunlarının çözümü aşamasında sivil toplum örgütlerini, gönüllü kuruluşları, hayırseverleri harekete geçirme konusunda önderlik; işlerin genel müdürlükler nezdinde ve politik arenada takibi konusundaki bürokratik girişimler de mülki idare amirlerinden beklenen bir olgudur. Ayrıca eğitim örgütünün iç ve dış müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik girişimlerinin, taşra örgütlenmesi içerisinde Mülki İdare Amirlerinin gözetim ve denetimi altında ve onların koordinasyon ve

desteği olmaksızın kendi başlarına başarı elde etme şansları çok daha az olacaktır. Aksine, bağımsız olarak başlatılsa bile yürütülecek hizmetlerin, mülki idare amirlerinin destek vermesi halinde, çok kısa zamanda ve daha iyi sonuçlar vereceği açıktır (Akgül,1997).

Bu nedenle hangi bakanlığa ait olursa olsun, taşrada hizmet veren tüm kamu kurumların çalışmalarında olduğu gibi, eğitim hizmetlerinin de, mülki idare amirlerinin yakın gözetimi ve desteği altında sürdürülmesinde doğal zorunluluk bulunmaktadır. Bu çalışma, yaşanan değişim çağında ve kamu yönetimi reform çalışmalarının olanca hızıyla yürütüldüğü bir yönetsel yapı içerisinde, liderlik davranışlarına en çok sahip olması gereken mülki idare amirlerinin bu rollerini konu edinmesi ve bu rollerin eğitim hizmetleriyle ilişkisini kurması açısından önemli görülmektedir. Bu nedenlerden dolayı çalışma, vali, vali yardımcısı ve kaymakam olarak değişik yönetsel konumlarda görev üstlenen mülki idare amirleri ile milli eğitim müdürü, ilçe milli eğitim müdürü ve okul müdürü olarak değişik yönetsel konumlarda görev üstlenen eğitim yöneticilerinin görüşlerine göre, mülki idare amirinin liderlik davranışlarının eğitim hizmetlerine etkisini değerlendirmek amacıyla yapılmıştır.

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma grubunu, Türkiye'nin bütün yörelerinde görev yapan valiler, vali yardımcıları, kaymakamlar, il milli eğitim müdürleri, ilçe milli eğitim müdürleri, ilköğretim müdürleri ile ortaöğretim müdürleri oluşturmaktadır. Araştırma 81 ili kapsayacak şekilde, il valileri, il milli eğitim müdürleri, milli eğitimden sorumlu vali yardımcıları ve her il valisinin belirleyeceği bir ilçe kaymakamı ile her ilde il milli eğitim müdürünün belirleyeceği bir ilçe milli eğitim müdürü ve bir okul müdürü üzerinde yapılmıştır. Araştırmaya, 81 ilde görev yapan 81 il valisi, 81 vali yardımcısı, 81 il milli eğitim müdürü, 81 ilçe kaymakamı, 81 ilçe milli eğitim müdürü ve 162 okul müdürü olmak üzere 567 yönetici dahil edilmiştir.

### 2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen bir ölçek ve kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Ölçekte bulunan sorular, beşli Likert tipindedir. Ölçeğin geliştirilmesi sırasında, ilgili yerli ve yabancı kaynaklardan faydalanılarak bir literatür taraması yapılmıştır. Ölçekte mülki idare amirlerinin liderlik özelliklerine ilişkin olarak yer alan soruların düzenlenebilmesi için ilk olarak Elazığ Fırat Üniversitesi ve Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Eğitim

Fakültesi öğretim üyelerinden 10 öğretim üyesi, Elazığ ve Kırşehir'de bulunan 10 eğitim yöneticisi ve Elazığ, Kırşehir, Ankara, Yozgat ve Çankırı il merkezi ve ilçelerinde görev yapan toplam 20 mülki idare amiri ile görüşülerek, denemelik maddeler hazırlanmıştır. Bu çalışmalar sonucunda, 5 bölüm ve toplam 85 sorudan oluşan taslak anket ortaya çıkmıştır. Bu anket 7 kişisel bilgiler, 30 temel liderlik özellikleri, 13 liderlik performansı, 11 liderlik tarzı ile ilgili beşli likert türünde ve 21 adet seçenekli sorudan oluşmuştur. Bu maddelerin açıklık, anlaşılabilirlik ve kapsam geçerliği açılarından değerlendirilmesinde, Eğitim Bilimleri ve Türk Dili uzmanlarının görüşleri alınarak gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra anket, ön uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

Mülki idare amirlerinin liderlik davranışlarının eğitim hizmetlerine yansımalarının belirlenmesi için hazırlanan taslak anket Kırşehir, Yozgat, Ankara, Kırıkkale, Çankırı il merkezleri ve ilçelerinde görev yapan 108 mülki idare amiri ile 213 eğitim yöneticisine uygulanmış ve bu uygulamadan elde edilen veriler istatistiksel değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu değerlendirme sırasında faktör analizi yapılmıştır. Faktör yükü 0,35 ve üzerinde olan maddeler alınmış ve faktör yükü 0,35'in altında olan maddeler işlevsizliği olmadığından dolayı ankettten çıkarılmıştır. Faktör analizi yapıldıktan sonra gerekli

düzenlemeler yapıldıktan sonra ortaya çıkan sorular son olarak alan uzmanı ve ilgili 10 öğretim üyesine verilerek değerlendirmeleri istenmiştir. Bütün bu işlemler sonrasında anket, birinci bölümde 6 soru, ikinci bölümde 21 soru, üçüncü bölümde 7 soru, dördüncü bölümde 6 soru ve son bölümde 12 soru olmak üzere toplam 53 soru ile son halini almıştır. Mülki idare amirlerinin liderlik davranışlarının eğitim hizmetlerine yansımalarının belirlenmesi için mülki idare amirleri ve eğitim yöneticilerinin görüşlerini almaya yönelik olarak hazırlanmış olan anketin güvenilirlik katsayısı olan Cronbach Alpha değeri: 0,91 ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri: 0,84 bulunmuştur.

### **2.3. Verilerin Toplanması**

Araştırmaya dahil edilen 567 yöneticiye anket formları gönderilmiştir. 243 mülki idare amirine gönderilen anketin 205 tanesi dönmüş ve tamamı değerlendirmeye alınmıştır. 38 vali araştırmaya katılmamıştır. 324 eğitim yöneticisine gönderilen anketlerden ise geriye dönenler, gönderilenden fazla olmuştur. 331 eğitim yöneticisinden dönen

anketlerin tamamı değerlendirmeye alınmıştır. 7 okul müdürü daha araştırmaya dahil edilmiştir.

### **2.4. Verilerin Analizi**

Araştırmaya katılan eğitim yöneticileri ve mülki idare amirlerinin mesleki kıdem, görev yaptıkları bölge ve yönetsel konum değişkenlerine göre, görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek üzere homojen olan maddeler için Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova), belirlenen farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için LSD Testi ve homojen olmayan maddeler için ise Kruskal Wallis Analizi kullanılmıştır.

### **3. BULGULAR VE TARTIŞMA**

Araştırmaya katılan 205 mülki idare amirinin yalnızca 1 tanesi bayan diğerleri erkektir. Eğitim yöneticilerinde ise 331 kişiden yalnızca 4 tanesi bayan 327 tanesi ise erkektir. Ayrıca mülki idare amirlerinin %21'i vali, %39,5'i vali yardımcısı ve %39,5'i de kaymakamdır. Eğitim yöneticilerinin ise %24,5 il milli eğitim müdürü, %24,5 ilçe milli eğitim müdürü, %25,7 ilköğretim müdürü ve %25,3 ortaöğretim müdürüdür.

**Tablo 1:** Mülki İdare Amirlerinin Liderlik Davranışlarının Kıdem Değişkenine Göre Eğitim Yöneticileri Tarafından Değerlendirilmesine İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmalar, Varyans Analizi ve LSD Testi Sonuçları

Madde no	Madde	1 1 – 10 Yıl N = 14		2 11 – 20 Yıl N = 98		3 21 – 30 Yıl N = 182		4 31 Yıl ve Üzeri N = 37		Toplam N = 331		F	P	LSD
		$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS			
1	Vizyon sahibidir	4,00	0,96	4,04	0,96	4,06	0,95	3,89	1,02	4,03	0,96	0,32	0,81	
2	Tutkulu ve fedakardır	3,86	0,95	4,00	0,96	4,15	0,97	3,89	0,94	4,07	0,96	1,28	0,28	
3	İnançlı, kararlı ve tutarlıdır	4,21	0,70	3,97	0,92	4,27	0,92	3,86	0,95	4,13	0,93	3,47	<b>0,02*</b>	<b>2-3, 3-4</b>
4	Örnek teşkil eden bir kişidir	4,00	0,96	4,01	0,95	4,19	0,96	3,97	0,93	4,10	0,96	1,12	0,34	
5	Astlarına güvenir	4,14	0,86	3,90	0,89	4,08	1,03	3,84	1,01	4,00	0,98	1,09	0,35	
6	Güvenilir bir amirdir	4,21	0,80	4,22	0,87	4,35	0,91	4,10	1,05	4,28	0,91	0,96	0,41	
7	Çalışma arkadaşlarını motive eder	4,21	0,70	3,84	0,99	4,19	0,93	3,81	0,94	4,04	0,95	3,90	<b>0,01**</b>	<b>2-3, 3-4</b>
8	Çalışma arkadaşlarına ilham verir	4,21	0,80	3,80	1,00	4,05	0,98	3,87	0,98	3,96	0,98	1,85	0,14	
9	Gelişim odaklıdır	4,14	0,77	4,06	1,01	4,20	0,96	3,97	0,99	4,14	0,97	0,88	0,45	
10	Adalet duygusuna sahiptir	4,29	0,73	4,20	0,80	4,36	0,89	4,19	0,74	4,29	0,84	0,97	0,41	
11	Mütevazıdır	4,00	0,96	4,03	1,14	4,32	0,96	4,19	0,91	4,21	1,01	1,94	0,12	
12	İyi bir dinleyicidir	4,14	0,66	3,89	1,05	4,10	1,08	4,03	0,93	4,03	1,04	0,93	0,43	
13	Çevresiyle açık iletişim kurar	4,14	1,03	4,03	0,97	4,19	0,99	4,05	0,91	4,12	0,97	0,65	0,57	
14	Olaylara karşı duyarlıdır	4,28	0,72	4,18	0,90	4,29	0,91	4,16	0,79	4,24	0,88	0,47	0,69	
15	Yenilikçidir	4,35	0,74	4,15	0,98	4,25	0,91	3,94	0,99	4,19	0,94	1,33	0,26	
16	Hızlı ve etkin karar verir	3,92	0,73	4,01	1,01	4,20	0,92	4,21	0,85	4,13	0,93	1,22	0,30	
17	Ekip ruhuyla çalışır	3,85	0,86	3,88	1,08	4,13	1,02	4,10	1,02	4,04	1,04	1,42	0,23	
18	Bilgi sahibidir	4,35	0,74	4,29	0,87	4,40	0,79	4,29	0,70	4,35	0,80	0,43	0,73	

\*P<0,05 \*\*P<0,01

Tablo 1 incelendiği zaman eğitim yöneticilerinin görüşleri arasında kıdem değişkenine göre 3. ve 7. maddelerde anlamlı farklılık olduğu görülmektedir (F(3)=3,47; p<.05; F(7)=3,90; p<.01).

“Mülki idare amirleri inatlı, kararlı ve tutarlıdır” şeklindeki 3 numaralı maddeye eğitim yöneticilerinin genel olarak verdikleri cevap “katılıyorum” şeklindedir (4,13±0,93). Ancak tabloda görüldüğü üzere kıdem değişkenine yönelik varyans analizi sonuçlarına bakıldığında zaman 21-30

yıl arası görev yapan eğitim yöneticileri (4,27±0,92) ile 11-20 yıl arası görev yapan eğitim yöneticileri (3,97±0,92) ve 31 yıl ve üzeri görev yapan eğitim yöneticilerinin (3,86±0,95) görüşleri arasında p<.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu sonuçlara göre 21-30 yıl arası görev yapan eğitim yöneticileri ikinci grup olan 11-20 yıl arası görev yapan eğitim yöneticileri ve dördüncü grup olan 31 yıl ve üzeri görev yapan eğitim yöneticilerinden daha yüksek oranda mülki idare amirlerinin inatlı, kararlı ve tutarlı

olduklarını düşünmektedirler. Her meslekte başlangıç yılları çevreyi ve mesleği mutlak kabul dönemidir ve fazla sorgulanmadığı yıllardır. Zaman ve tecrübe arttıkça eleştiriler artmaya başlar, belli bir dönemde artık ön yargılar bitmiş ve kabullenme tamamlanmıştır. Mesleğin son yıllarında hem yaşın ilerlemesi, hem yorgunluğun baş göstermesi, hem de meslekteki kırgınlık ve küskünlüklerin yoğunlaşması nedeniyle eleştiriler tekrar artabilir. Bütün bu sebepler ilgili tablodaki sonuçların farklı çıkmasıyla ilgili olabilir.

“Mülki idare amirleri çalışma arkadaşlarını motive eder” şeklinde olan 7 nolu soruya da, eğitim yöneticilerinin verdikleri cevaplar arasında kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur  $F(7)=3,90; p<.01$ ). Bu farklılık 3 numaralı madde de olduğu gibi 3. grup olan 21-30 yıl arası görev yapan eğitim yöneticileri ( $4,27\pm 0,92$ ) ile ikinci grup olan 11-20 yıl arası görev yapan eğitim yöneticileri ( $3,97\pm 0,92$ ) ve dördüncü grup olan 31 yıl ve üzeri görev yapan eğitim yöneticileri ( $3,86\pm 0,95$ ) arasındadır. Bu sonuçlara göre 21-30 yıl arası görev yapan eğitim yöneticileri diğer iki gruptan daha fazla oranda mülki idare amirlerinin çalışma arkadaşlarını motive ettiklerini

düşünmektedirler. Diğer maddelerde eğitim yöneticilerinin kıdemlerine göre görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. İlgili meslek grupları esasen çok yakın çalışmalar içinde bulunmalarından ve bu yakınlığın aralarında motivasyon artırıcı bir samimiyete ve kabullenmeye dönüşmesinden dolayı görüşlerin olumlu çıkmış olması muhtemeldir. Verilerde değişik kıdem grupları arasında görülen görüş farklılığının nedenlerinden biri daha az deneyime sahip olan eğitim yöneticilerinin daha düşük derecede görüş bildirmeleri, mülki idare amirlerinin pozisyonlarının gereklerini tam bilmiyor olmaları diğeri ise, biraz daha fazla idealist olmalarından kaynaklanan beklenti düzeylerinin yüksek olmasından kaynaklanıyor olabilir. Bununla birlikte, kıdem arttıkça bakış açısının daha olumlu olması beklenebilir ancak, mesleklerinin son aşamalarında bulunan eğitim yöneticilerinin beklentilerinin gerçekleşmemiş olması, mülki idare amirlerine yönelik bir kırgınlık içerisinde olmalarına ve mülki idare amirlerinin kendilerine yeterli desteği vermediği, motive edemedikleri gibi bir hisse kapılmalarına sebep olmuş olabilir.

**Tablo 2:** Mülki İdare Amirlerinin Liderlik Davranışlarının Kıdem Değişkenine Göre Eğitim Yöneticileri Tarafından Değerlendirilmesine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

No	Madde	Gruplar	N	Sıra Ort.	$\chi^2$	P	Fark
19	İnsanlara karşı duyarlıdır	1 – 10 Yıl Arası	14	157,50	5,11	0,16	Yok
		11 – 20 Yıl Arası	98	159,04			
		21 – 30 Yıl Arası	182	175,05			
		31 Yıl ve Üzeri	37	143,14			

20	Yerine göre esnek olabilir	1 – 10 Yıl Arası	14	167,68	0,89	0,83	Yok
		11 – 20 Yıl Arası	98	158,80			
		21 – 30 Yıl Arası	182	169,39			
		31 Yıl ve Üzeri	37	167,78			
21	Zamanı etkin kullanır	1 – 10 Yıl Arası	14	147,61	3,36	0,33	Yok
		11 – 20 Yıl Arası	98	158,11			
		21 – 30 Yıl Arası	182	173,87			
		31 Yıl ve Üzeri	37	155,15			

Tablo 2’de araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin, mülki idare amirlerinin liderlik davranışlarına yönelik homojen olmayan 19, 20 ve 21 numaralı maddelere verdikleri cevapların, kıdem değişkenine

göre Kruskall Wallis Analizi sonuçları görülmektedir. Bu sonuçlara göre eğitim yöneticilerinin görüşleri arasında ilgili sorularda kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir ( $P>.05$ ).

**Tablo 3:** Mülki İdare Amirlerinin Liderlik Davranışlarının Görev Yapılan Bölge Değişkenine Göre Eğitim Yöneticileri Tarafından Değerlendirilmesine İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmalar, Varyans Analizi ve LSD Testi Sonuçları

Madde No	1 Güneydoğu Anadolu Bölgesi N = 28		2 Doğu Anadolu Bölgesi N = 42		3 Marmara Bölgesi N = 48		4 Ege Bölgesi N = 50		5 İç Anadolu Bölgesi N = 67		6 Akdeniz Bölgesi N = 33		7 Karadeniz Bölgesi N = 63		F	P	LSD
	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS			
3	4,17	1,05	4,42	0,73	3,89	0,95	3,88	1,09	4,11	0,78	4,03	1,07	4,36	0,78	2,6 6	<b>0,01**</b>	2-3,2-4,3-7,4-7
4	4,28	0,97	4,35	0,82	3,89	0,90	4,06	1,01	3,94	0,96	3,90	1,12	4,33	0,84	2,2 7	<b>0,03*</b>	2-3,2-5,2-6 3-7,5-7,6-7
5	4,17	1,02	4,33	0,84	3,75	0,97	3,94	0,97	3,85	1,00	3,72	1,20	4,25	0,80	2,9 9	<b>0,00**</b>	2-3,2-5,2-6 3-7,6-7,7-5
6	4,07	1,15	4,33	0,87	3,75	1,00	3,94	0,84	3,94	0,83	4,09	1,07	4,22	0,95	2,0 6	<b>0,05*</b>	2-3,2-4,2-5,3-7
7	4,10	1,10	4,33	0,84	3,64	1,04	3,90	1,01	3,85	0,87	3,78	1,08	4,14	0,91	2,7 1	<b>0,01**</b>	1-3,2-3,2-4 2-5,2-6,3-7
8	4,28	1,01	4,54	0,77	3,91	0,91	3,92	1,08	3,97	0,92	3,90	1,04	4,42	0,89	3,9 7	<b>0,00**</b>	2-3,2-4,2-5, 2-6 3- 7,4-7,5-7,6-7
11	4,32	1,02	4,47	0,83	3,85	1,07	4,26	0,96	4,04	1,05	4,03	1,18	4,46	0,89	2,7 3	<b>0,01**</b>	2-3,2-5,3-4 3-7,5-7,6-7
12	3,71	1,18	4,26	0,98	3,77	1,15 7	4,10	0,93	3,91	1,02	4,06	1,11	4,26	0,91	2,0 5	<b>0,05*</b>	1-2,1-7,2-3 3-7, 5- 7
15	4,28	1,15	4,40	0,88	4,06	0,97	4,06	1,07	3,98	0,89	4,21	0,81	4,44	0,79	2,0 4	0,06	
16	4,00	1,12	4,38	0,85	4,04	0,94	3,98	1,13	4,08	0,81	4,12	0,92	4,28	0,83	1,1 9	0,30	
17	3,82	0,94	4,16	0,85	3,66	0,90	4,06	0,81	3,95	0,84	4,03	0,91	4,20	0,90	2,2 5	<b>0,03*</b>	2-3,3-4,3-7
18	4,14	0,89	4,35	0,93	4,10	0,75	4,04	0,90	4,17	0,71	3,93	1,02	4,31	0,81	1,3 1	0,24	
19	4,25	1,00	4,40	0,85	3,91	0,94	4,16	0,97	4,05	0,90	4,24	0,96	4,46	0,75	2,3 1	<b>0,03*</b>	2-3,5-7,3-7
20	4,14	0,97	4,38	0,96	3,83	1,03	3,98	1,11	3,98	0,96	3,72	1,30	4,23	0,92	2,0 8	<b>0,05*</b>	2-3,2-6,3-7,6-7
21	4,35	0,86	4,54	0,70	4,08	0,89	4,36	0,94	4,41	0,72	4,18	0,76	4,46	0,73	1,8 2	0,09	

\* $P<0,05$

\*\* $P<0,01$



Tablo 3'te araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin, mülki idare amirlerinin liderlik davranışlarını değerlendirmeye yönelik olan sorulara verdikleri cevapların görev yaptıkları bölgelere göre karşılaştırılması bulunmaktadır. Mülki idare amirlerinin liderlik davranışlarının (İnançlı, kararlı ve tutarlıdır; Astlarına güvenir; Çalışma arkadaşlarını motive eder; Çalışma arkadaşlarına ilham verir ve Mütevazıdır) görev yapılan bölge değişkenine yönelik eğitim yöneticilerinin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $P < .01$ ). Ayrıca, mülki idare amirlerinin liderlik davranışlarının (Örnek teşkil eden bir kişidir; Güvenilir bir amirdir; İyi bir dinleyicidir; Adalet duygusuna sahiptir; Ekip ruhuyla çalışır; İnsanlara karşı duyarlıdır; Yerine göre esnek olabilir) görev yapılan bölge değişkenine göre eğitim yöneticilerinin görüşleri arasında anlamlı farklar bulunmuştur ( $P < .05$ ). Eğitim yöneticilerinin mülki idare amirlerinin liderlik davranışlarına yönelik sorulara verdikleri cevapların, görev yaptıkları bölgelere göre dağılımı genel olarak bütün sorularda benzerlik göstermektedir. Özellikle Doğu Anadolu ve Karadeniz Bölgelerinde görev yapan eğitim yöneticilerinin sorulara daha yüksek derecede olumlu görüş bildirmiş olmaları dikkate değerdir. Mülki idare amirleri hakkında olumlu görüşlerin yüksek çıktığı

bu bölgelerde mülki idare birimleri (il ve ilçeler) asayiş problemleri, eğitim problemleri, ekonomik geri kalmışlık ve coğrafi zorluklar itibarı ile benzerlikler göstermektedir. Bu sorunların aşılması sürecinde mülki idare amirlerinin daha otoriter bir yönetim anlayışı ile hareket etmeleri zorunluluk haline gelmektedir. Mülki idare amirlerinin bu yaklaşımı otoriter yönetim kültürüne çok yabancı olmayan hatta bunu benimseyen, onaylayan yöre halkının beklentilerine de uygun düşmektedir. Ayrıca benimsenen bu otoriter yapı beraberinde hem mülki idare amirine hem de kamu kurumlarına karşı bir çekingenlik yaratmaktadır. Emre ve diğerleri (2003), halkın mülki idareye yönelik tutum ve beklentilerini araştırdıkları çalışmalarında coğrafi bölgelere göre kurumlara çekinerek gidenlerin dağılımını belirlerken Doğu Anadolu, Karadeniz ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinde insanların kurumlara giderken, diğer bölgelere göre daha çekingen olduklarını ortaya koymuşlardır. Bu sonuçlar araştırmada ortaya çıkan sonuçları desteklemektedir. Bu yüzden Doğu ve Karadeniz Bölgelerinde görev yapan eğitim yöneticilerinin mülki idare amirlerini değerlendirme noktasında görüşlerinin diğer bölgelere göre daha olumlu çıkması normal karşılanabilir.

**Tablo 4:** Mülki İdare Amirlerinin Liderlik Davranışlarının Bölge Değişkenine Göre Eğitim Yöneticileri Tarafından Değerlendirilmesine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Madde No	Gruplar	N	Sıra Ort.	$\chi^2$	P	Fark
1	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	28	189,82	29,71	0,00*	Anlamlı
	Doğu Anadolu Bölgesi	42	202,90			
	Marmara Bölgesi	48	128,36			
	Ege Bölgesi	50	152,99			
	İç Anadolu Bölgesi	67	154,54			
	Akdeniz Bölgesi	33	138,27			
	Karadeniz Bölgesi	63	196,52			
2	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	28	180,63	16,77	0,01*	Anlamlı
	Doğu Anadolu Bölgesi	42	197,01			
	Marmara Bölgesi	48	131,13			
	Ege Bölgesi	50	160,26			
	İç Anadolu Bölgesi	67	156,40			
	Akdeniz Bölgesi	33	158,12			
	Karadeniz Bölgesi	63	184,29			
6	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	28	192,20	18,405	0,00*	Anlamlı
	Doğu Anadolu Bölgesi	42	194,60			
	Marmara Bölgesi	48	140,41			
	Ege Bölgesi	50	150,56			
	İç Anadolu Bölgesi	67	151,28			
	Akdeniz Bölgesi	33	158,59			
	Karadeniz Bölgesi	63	186,58			
10	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	28	160,21	15,62	0,01*	Anlamlı
	Doğu Anadolu Bölgesi	42	193,29			
	Marmara Bölgesi	48	137,56			
	Ege Bölgesi	50	151,66			
	İç Anadolu Bölgesi	67	162,34			
	Akdeniz Bölgesi	33	160,73			
	Karadeniz Bölgesi	63	190,08			
13	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	28	178,55	20,44	0,00*	Anlamlı
	Doğu Anadolu Bölgesi	42	201,29			
	Marmara Bölgesi	48	132,08			
	Ege Bölgesi	50	174,93			
	İç Anadolu Bölgesi	67	142,46			
	Akdeniz Bölgesi	33	170,11			
	Karadeniz Bölgesi	63	178,53			
14	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	28	186,13	10,02	0,12	Anlamsız
	Doğu Anadolu Bölgesi	42	185,45			
	Marmara Bölgesi	48	143,65			
	Ege Bölgesi	50	155,95			
	İç Anadolu Bölgesi	67	154,33			
	Akdeniz Bölgesi	33	169,35			
	Karadeniz Bölgesi	63	179,75			

\*P&lt;0,01

Tablo 4'de görüldüğü gibi 14 numaralı madde hariç diğer maddelerde eğitim yöneticilerinin belirtmiş oldukları görüşler arasında görev yapılan bölge değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur (P<.01). Bu maddelerle ilgili sıra ortalamalarına bakıldığı zaman bütün

maddelerde Güneydoğu Anadolu, Doğu Anadolu ve Karadeniz Bölgelerinde görev yapan eğitim yöneticilerinin diğer bölgelerde görev yapan eğitim yöneticilerine oranla daha yüksek oranda ilgili görüşleri benimsedikleri görülmektedir. Bu bölgelerde yaşanan

benzer sorunların çözümlenmesi sürecinde mülki idare amirlerinin sergiledikleri otoriter yönetim yaklaşımı, bu yönetim kültürüne çok da yabancı olmayan yöre halkının beklentilerine de uygun düşmektedir. Bu yüzden Doğu Anadolu, Güneydoğu Anadolu ve Karadeniz

bölgelerinde görev yapan eğitim yöneticilerinin mülki idare amirlerinin liderlik davranışlarını yeterli bulma noktasında görüşlerinin diğer bölgelere göre daha olumlu çıkması normal karşılanabilir.

**Tablo 5:** Eğitim Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Mülki İdare Amirlerinin Liderlik Davranışlarının Yönelimsel Konum Değişkenine İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmalar, Varyans Analizi ve LSD Testi Sonuçları

Madde No	1 İl Milli Eğitim Müdürü N = 88		2 İlçe Milli Eğitim Müdürü N = 85		3 İlköğretim Kurum Müdürü N = 81		4 Ortaöğretim Kurum Müdürü N = 77		5 Toplam N = 331		f	P	Fark
	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS			
1	4,01	0,99	4,12	0,92	3,88	1,03	4,10	0,85	4,03	0,95	1,05	0,36	
2	4,02	0,94	4,20	0,85	3,93	1,08	4,10	0,95	4,06	0,96	1,12	0,34	
3	4,10	0,92	4,20	0,87	3,98	1,06	4,24	0,82	4,13	0,92	1,23	0,29	
4	4,09	1,00	4,00	0,97	4,08	0,96	4,25	0,86	4,10	0,95	1,03	0,37	
5	3,90	1,00	3,98	1,04	3,93	0,99	4,19	0,87	4,00	0,98	1,37	0,25	
6	4,22	0,96	4,34	0,85	4,12	0,99	4,44	0,78	4,28	0,90	1,85	0,13	
7	3,93	1,00	4,12	0,92	3,93	0,99	4,18	0,86	4,04	0,95	1,51	0,21	
8	3,94	0,98	4,00	0,89	3,83	1,06	4,06	0,97	3,96	0,98	0,75	0,52	
9	4,07	1,00	4,24	0,89	3,87	1,06	4,35	0,83	4,13	0,97	3,74	<b>0,01**</b>	2-3, 3-4
13	3,97	0,99	4,20	0,91	4,11	1,06	4,23	0,93	4,12	0,97	1,16	0,32	
14	4,18	0,89	4,30	0,84	4,17	0,98	4,33	0,82	4,24	0,88	0,73	0,53	
15	4,03	1,09	4,30	0,77	4,07	1,03	4,38	0,78	4,19	0,94	2,82	<b>0,03*</b>	1-4, 3-4
16	4,07	1,00	4,27	0,85	3,96	1,00	4,23	0,84	4,13	0,93	1,91	0,12	
17	3,93	1,11	4,15	0,94	3,91	1,16	4,20	0,89	4,04	1,04	1,72	0,16	
18	4,28	0,82	4,37	0,81	4,28	0,91	4,49	0,64	4,35	0,80	1,20	0,30	
19	4,04	0,88	4,27	0,94	4,13	1,04	4,40	0,73	4,20	0,91	2,41	0,06	
21	4,05	0,91	4,28	0,78	4,07	0,89	4,27	0,78	4,16	0,85	1,74	0,15	

\*P<0,05 \*\*P<0,01

Tabloda araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin mülki idare amirlerinin liderlik davranışlarına yönelik sorulara verdikleri cevapların hiyerarşik kademe değişkenine göre 9 (F=3,74; p<.01) ve 15 (F=2,82; p<.05) numaralı maddelerde eğitim yöneticilerinin görüşleri arasında yönetsel konum değişkenine göre anlamlı bir farklılık mevcuttur. Bu farklılıklar 9 numaralı maddede ilçe milli eğitim

müdürleri ile ilköğretim kurum müdürleri arasında ilçe milli eğitim müdürleri lehine ve ilköğretim kurum müdürleri ile ortaöğretim kurum müdürleri arasında ortaöğretim kurum müdürleri lehinedir. 15 numaralı maddede ise il milli eğitim müdürleri ile ortaöğretim kurum müdürleri arasında ortaöğretim kurum müdürleri lehine ve ilköğretim kurum müdürleri ile ortaöğretim kurum müdürleri arasında

ortaöğretim kurum müdürleri arasında ortaöğretim kurum müdürleri lehinedir. Bu sonuçlara göre her iki soruda da Ortaöğretim Kurum Müdürleri ilgili maddelerdeki görüşleri diğer gruplara göre daha fazla desteklemektedirler.

Mülki idare amirleri ile eğitim yöneticilerinin ilişkileri, eğitim yöneticisinin görevli olduğu kuruma bağlı olarak değişmektedir. Örneğin bir ilköğretim kurum müdürü ile orta öğretim kurum müdürünün, bölgesindeki mülki idare amiri ile ilişkileri farklıdır. Bunun sebebi iki boyutludur. Birincisi mülki idare amirlerinin yürüttükleri iş ve işlemler, buldukları kurul ve komisyon çalışmaları itibarı ile ağırlıklı olarak orta öğretim kurumları olduğundan, dolayısıyla ortaöğretim yöneticileri ile daha çok ilişkilendirilmiştir. Örneklemek gerekirse,

görev mahallinde resmi tören ve bayram kutlamaları, protokole ilişkin görevler, vatandaşa yönelik araştırmalar, panel – konferans – seminer düzenleme görevleri, sanatsal ve tiyatral faaliyetler genelde orta öğretim kurumları ile işbirliği içinde yapılır.

İkinci boyutu ise, ilköğretim kurumlarının sayısı ortaöğretim kurumlarına göre daha fazladır. Dolayısıyla yüz yüze görüşmeler ve toplantılarda orta öğretim kurum müdürlerinin ön plana çıkması kolaylaşmaktadır. Bunun yanında orta öğretim ve ilköğretim kurum müdürlerinin kıdemleri arasındaki farklılık ilgili sorularda farklı görüşlerin ortaya çıkmasına sebep olmuş olabilir.

**Tablo 6:** Eğitim Yöneticilerinin Mülki İdare Amirlerinin Liderlik Davranışlarıyla ilgili görüşlerinin Yönelimsel Konum Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Madde No	Gruplar	N	Sıra Ort.	$\chi^2$	P	Fark
10	İl Milli Eğitim Müdürü	88	157,42	3,04	0,38	
	İlçe Milli Eğitim Müdürü	85	167,62			
	İlköğretim Kurum Müdürü	81	160,65			
	Ortaöğretim Kurum Müdürü	77	179,64			
11	İl Milli Eğitim Müdürü	88	147,48	10,12	<b>0,01*</b>	Anlamlı
	İlçe Milli Eğitim Müdürü	85	167,95			
	İlköğretim Kurum Müdürü	81	161,07			
	Ortaöğretim Kurum Müdürü	77	190,19			
12	İl Milli Eğitim Müdürü	88	150,11	11,97	<b>0,00*</b>	Anlamlı
	İlçe Milli Eğitim Müdürü	85	156,99			
	İlköğretim Kurum Müdürü	81	164,39			
	Ortaöğretim Kurum Müdürü	77	195,80			
20	İl Milli Eğitim Müdürü	88	160,34	2,04	0,56	
	İlçe Milli Eğitim Müdürü	85	174,09			
	İlköğretim Kurum Müdürü	81	157,82			
	Ortaöğretim Kurum Müdürü	77	172,14			

\*P<0,01

Tablo 6'ya göre 11 ve 12 numaralı maddelerde araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin görüşleri arasında  $p < .01$  derecesinde anlamlı bir farklılık mevcuttur. Bu sorularla ilgili sıra ortalamalarına bakıldığı zaman her iki soruda da ortaöğretim müdürlerinin sıra ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda ortaöğretim müdürlerinin diğer gruplardan daha fazla oranda ilgili maddelerdeki görüşleri benimsedikleri yorumu yapılabilir.

Tabloda 11 ve 12 numaralı maddelerde görülen anlamlı farklılık için ilgili soruların tablodaki sıra ortalamalarına bakıldığı zaman, ortaöğretim kurum müdürlerinin sorularda bulunan görüşlere diğer gruplara göre daha fazla oranda katıldıkları görülmektedir. Ortaöğretim müdürlerinin mülki idare amirleri ile daha fazla işbirliği içinde olmaları ve ilişki düzeyinin yoğunluğu itibarı ile daha olumlu bir yaklaşım sergilemeleri muhtemeldir.

#### **4. SONUÇ VE ÖNERİLER**

Araştırma sonucunda, vali, vali yardımcısı ve kaymakam olarak değişik yönetsel konumlarda görev üstlenen mülki idare amirleri ile milli eğitim müdürü, ilçe milli eğitim müdürü ve okul müdürü olarak değişik yönetsel konumlarda görev üstlenen eğitim yöneticilerinin görüşlerine göre, mülki idare amirinin liderlik davranışlarının mesleki kıdem, görev yaptıkları bölge ve yönetsel konum değişkenlerine göre eğitim

hizmetlerine etkisinin önemli olduğu bulunmuştur.

Memuriyette 30 yıl ve üzeri süredir görev yapan eğitim yöneticilerinin ve mülki idare amirlerinin tecrübelerinden yararlanılması ya da sisteme bir katkı sağlaması önemli görülmektedir, yapılacak bir düzenleme ile bunların meslekte yeni olan yöneticilere rehberlik ve önderlik yapması noktasında yeni pozisyonlar tanımlanabilir. Batıda görev yapan mülki idare amirlerinin eğitime ilişkin vizyon belirleme, ifade etme ve yaşama geçirebilme hususlarında doğuda görev yapanlara göre daha aktif ve gayretli davranmaları eğitim yöneticileri nazarındaki duruşlarını eşitlemek açısından etkili olabilir. Mülki idare amirleri vizyon konusunda kendilerini eğitim yöneticilerinin gördüğü kadar yeterli görmediklerinden, vizyoner bakış açılarını geliştirici önlemler almaları gerekmektedir (Damatlar, 2000). Örneğin akademik dünyada olduğu gibi kongre, konferans, seminer ve sempozyum gibi bilimsel etkinliklere mülki idare amirleri de daha fazla katılarak hem yeni deneyimler kazanmalı, hem de bilgilerini güncellemelidir.

Mesleklerinin ilerleyen yıllarında mülki idare amirlerinin görevleriyle ilgili daha tutkulu davranmaları eğitim yöneticileri arasındaki mevcut görüş farklılığını ortadan kaldırırken, aynı

zamanda kendi bakış açılarını da kuvvetlendirmelidir. Batıda görev yapan mülki idare amirleri de çalışanlarca örnek kabul edilebilmeleri için, bölgenin oturmuş davranış kalıplarının ötesinde, olumlu ve örnek teşkil edecek tutum ve davranış sergileyebilir. Mülki idare amirleri görev yaptıkları bölgenin özelliklerine göre görev önceliklerini belirlemelidirler.

Temel liderlik niteliklerini görev önceliklerini belirlemede etkili olduğu düşünüldüğünde, mülki idare amirleri görev yaptıkları bölgenin şartlarına uygun liderlik becerilerini ön plana çıkarmalıdır. Ülkenin eğitime ilişkin verileri de göz önünde bulundurulduğunda, mülki idare amirleri eğitime yönelik gayretlerini, gösterdiği ilgi ve ayırdığı zamanı artırmanın yanında bu zamanı etkili ve verimli kullanmalıdırlar.

Mülki idare amirlerinin eğitime ilişkin hizmetlerde etkili ve verimli olmasını engelleyen etmenlerden birisinin aşırı merkeziyetçilik olduğu düşünülürse, eğitime yönelik hizmetlerin yerelleşmesi, bir başka deyişle bunların yerel idareler tarafından yönlendirilmesi için gerekli çalışmalar yapılmalıdır.

Araştırma, evreni teslim etmesi için seçilen mülki idare amirleri ve eğitim yöneticilerinden oluşan örneklem ile sınırlıdır. Konuyla ilgili yapılacak benzer bir çalışma, merkez teşkilatının da bakış açısını ortaya koymak için bakanlıkta görev

yapan ve zamanında taşrada görev üstlenmiş müsteşar, genel müdür, daire başkanı ve şube müdürleriyle yapılabilir. Mülki idare amirlerinin liderlik özellikleriyle ilgili halkın ve diğer kurum müdürlerinin görüşlerine dayalı araştırma yapılabilir. Mülki idare amirlerinin liderlik özellikleri, benzer sisteme sahip diğer ülkelerle karşılaştırmalı olarak ele alınabilir. Mülki idare amirlerinin diğer liderlik yaklaşımları (vizyoner liderlik, süper liderlik, eğitimsel liderlik vb.) incelenebilir.

## 5. KAYNAKÇA

- Akgül, A. “İçişleri Bakanlığında Toplam Kalite Yönetimi”, **Türk İdare Dergisi**, İçişleri Bakanlığı Yayınları, Sayı 414, 1997.
- Damatlar, F., “Mülki İdare Amirleri ve Etkili Liderlik”, **TODAİE**, Ankara, 2000.
- Emre, C., “İyi Yönetim Arayışında Türkiye’de Mülki İdarenin Geleceği”, **Türk İdari Araştırmalar Vakfı**, Yayın No:1, Ankara 2002.
- Emre, C., (Ed), **Halkın Mülki İdareye Yönelik Tutum ve Beklentileri**, İçişleri Bakanlığı Yayınları, Ankara, 2003.
- Karasu, K., **Profesyonelleşme Olgusu ve Kamu Yönetimi**, Mülkiyeliler

Birliđi Vakfı Yayınları, Ankara, 2001.

MEB 2007, “Kanun, Yönetmelik, Yönerge”, [www.meb.gov.tr](http://www.meb.gov.tr), (08.07.2007).

Özkan, A., “Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kesiminde Uygulanabilirliđi

ve İlçe Yönetiminde Bir Örnek Model Çalışması”, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Kamu Yönetimi Lisans Üstü Uzmanlık Programı (KYUP), **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, 2001.