

GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

ORTAÖĞRETİM KURUMLARI MÜDÜRLERİNİN  
EĞİTİMİN YERİNDEN YÖNETİMİNE  
İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
NURCAN KORKMAZ

ANKARA-2010

GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

ORTAÖĞRETİM KURUMLARI MÜDÜRLERİNİN  
EĞİTİMİN YERİNDEN YÖNETİMİNE  
İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Nurcan KORKMAZ

Danışman  
Prof. Dr. Nezahat GÜÇLÜ

ANKARA-2010

## ÖNSÖZ

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ve teknolojide ortaya çıkan gelişmeler yönetimin her alanında olduğu gibi eğitim yönetimi alanında da yeni yaklaşımları gerekli kılmaktadır. Günümüzün çağdaş eğitim sistemlerinde yerinden yönetim anlayışı giderek ön plana çıkmakta, yönetimde yerinden yönetim kurumlarının ağırlığı gözle görünür bir biçimde artmaktadır.

Türkiye’de eğitim hizmetlerinin yürütülmesinde temel sorumluluk Milli Eğitim Bakanlığına verilmiştir. Bilgi çağı insanını yetiştirmek amacıyla, yönetim yapısında merkeziyetçilikten sıyrılarak katılımlı yönetime dayalı, yetkilerin işin yapıldığı yerel düzeylere aktarılacağı yeni düzenlemelere gidilmesi bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu durum kalkınma planlarında, hükümet programlarında, milli eğitim şûralarında, Milli Eğitim Bakanlığı icra planlarında ve eğitim ile ilgili çevrelerde konu edilmektedir. Son yıllarda Milli Eğitim Bakanlığında, bazı yetkilerin il milli eğitim müdürlüklerine devredilmesi de bu konunun önemini ortaya çıkarmaktadır.

Bu araştırmada, Milli Eğitim Bakanlığının merkez örgütünün ve taşra örgütünün işlevlerinden kaynaklanan sorunların çözüme kavuşturulmasına katkı sağlamak amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak için Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde bulunan bazı yetkilerin yerinden yönetim kurumlarına devredilmesi konusunda ortaöğretim kurumları müdürlerinin görüşlerine başvurulmuştur.

Bu araştırmanın yapılmasına katkı sağlayan insanlara teşekkür etmek isterim. Öncelikle danışmanım Prof. Dr. Nezahat GÜÇLÜ’ye araştırmamın her aşamasındaki katkılarından dolayı teşekkür ederim. Anketin hazırlanmasında ve değerlendirilmesinde görüşlerini belirterek destek olan hocam Doç. Dr. Necati CEMALOĞLU’na ve Dr. Türker KURT’a; anketin uygulanması sırasında desteklerini esirgemeyen Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanlığı çalışanlarına ve anketi yanıtlamak için zaman ayıran, eleştiri ve önerileriyle araştırmada katkısı bulunan ortaöğretim kurumları müdürlerine teşekkür ederim. Son olarak, çalışmalarım süresince bana destek olan eşim Mustafa KORKMAZ’a ve biricik kızım Sudenaz’a sabrından ve anlayışından dolayı çok teşekkür ederim.

GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Nurcan KORKMAZ'ın “Resmi ve Özel Lise Müdürlerinin Eğitim Yönetiminde Yerelleşmeye İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi” başlıklı tezi 20.05.2010 tarihinde, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri (Eğitim Yönetimi ve Denetimi) Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı): .....

.....

Üye : .....

.....

Üye : .....

.....

## ÖZET

Eğitim yönetimin yerelleşmesi uzun yıllardır tartışılan bir konudur. Kalkınma planları ve milli eğitim şuralarında enerji, para ve zaman kaybına neden olan kırtasiyeciliğin yaygın olması, eğitim sisteminde koordinasyon zayıflığının olması ve yetkilerin üst yönetim biriminde toplanmış olması, merkezi yönetimin olumsuzlukları arasında yer almaktadır. Yapılan çalışmalarda bu olumsuzlukların giderilebilmesi için eğitim yönetiminin yerelleşmesi gerektiği savunulmaktadır.

Bu çalışmada ortaöğretim kurumları müdürlerinin eğitim yönetiminin yerelleşmesine yönelik görüşleri incelenmiştir. Lise müdürlerinin görüşleri alınırken eğitim yönetiminde yerelleşmenin yararları ve sakıncalarının yanı sıra, eğitim yönetimi beş boyutuyla değerlendirilmiştir. Bu boyutlar; insan kaynaklarının yönetimi, öğrenci hizmetlerinin yönetimi, eğitim programlarının yönetimi, genel hizmetlerin yönetimi ve para kaynağının yönetimi olarak ele alınmıştır.

Tarama modelinde ele alınan çalışmanın evrenini 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Ankara ilindeki resmi ve özel lise müdürleri oluşturmaktadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından ilgili literatür ve yapılan çalışmalar taranarak ve uzman görüşleri alınarak geliştirilmiş anket formu uygulanmış ve toplanan verilerin istatistiksel çözümlenmesi, SPSS paket programından yararlanılarak yapılmış, Verilerin analizinde frekans, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır. Lise müdürlerinin görüşleri cinsiyet, kıdem, eğitim durumları ve görev yaptıkları okul türüne göre görüşleri arasında fark olup olmadığının belirlenmesinde Scheffe testi ve varyans analizi kullanılmıştır. Farklılıkların tespit edilmesi için 0.05 anlamlılık düzeyi alınmıştır.

Araştırmada, lise müdürlerinin çoğunluğu Milli Eğitim Bakanlığının karar verme yetkisinin üst yönetim birimlerinde toplandığı merkeziyetçi yapısıyla işlevlerini etkili bir şekilde yerine getiremediği; Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünün yetkilerinin bir kısmını yerel örgütlere devretmesi ve eğitim sisteminin yeniden yapılanması gerektiği; eğitim yönetiminin yerelleşmesi durumunda nüfuzlu kişilerin kendi çıkarları yönünde eğitim yönetimini etkilemesi, böylece eğitimde tarafsızlığı sağlanmanın güçleşmesi ve yerel örgütlerde görevli eğitim yöneticilerinin halk tarafından daha çok ilgi gören hizmetlere yönelmesiyle eğitimin genel amaç ve ilkelerinden uzaklaşılması konularında sakıncalı olacağı görüşündedirler.

## ABSTRACT

The devolution of education management authority to local government is a much debated question. In The Development Plans and The Turkish National Education Councils, officialdom which cause the loss of energy, money and time, deficiency of coordination in education system, authorization mass on top management are explained as negativities of central government.

In this study, perceptions of state and private high school about devolution of education management authority was examined. School directors' views was controlled below five dimensions in addition to advantages and disadvantages of devolution of education management . These dimensions are management of human resource, management of student services, management of education programmes management of general services and management of educational funds.

In the research, survey method was used. State end private high school directors in Ankara at 2009–2010 education terms were taken as participants. So as to collecting research data a form that developed by researcher was used. In the analysis of the data collected with the data collecting means Statistic Program for Social Sciences (SPSS) have been used. In the statistical analysis of the collected data unidirectional analysis-of-variant (F) for unrelated groups and Scheffe test, frequency (f) percentage (%) arithmetical average (X), standard deviation (SD) techniques have been benefited. The gained findings have been interpreted with tables. For controlling differences between groups,  $p = 0.05$  significance level was taken into consideration.

The findings reached in the research are as the following:

The majority of high school directors think they cannot perform their functions effectively with the centralizing structure of the Ministry of National Education where authority to adjudicate is gathered in the upper management units and the central organization of the Ministry of National Education should transfer a part of its authorities to local organizations and that education system should be reconstructed. High school directors also think that it would be disadvantageous in case central organization of the Ministry of National Education transfer authority to local organizations, because more influential individuals among the people may affect education management for their own advantage, thus it would get harder to ensure equality in education and education may stray from its general goals and principles if education directors who work in local organizations take advantage of it.

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖNSÖZ

JÜRİ ONAY SAYFASI.....

ÖZET..... i

ABSTRACT..... ii

İÇİNDEKİLER..... iii

TABLolar LİSTESİ ..... vi

KISALTMALAR LİSTESİ..... ix

### BÖLÜM I

1. GİRİŞ..... 1

Problem Durumu..... 1

Araştırmanın Amacı..... 8

Araştırmanın Önemi..... 9

Sayıtlılar... ..... 10

Sınırlılıklar ..... 10

Tanımlar ..... 10

### BÖLÜM II

2. KAVRAMSALÇERÇEVE..... 12

Merkezden Yönetim ve Yerinden Yönetim ..... 12

Merkezden Yönetim..... 12

Yerinden Yönetim..... 14

Yerelleşme..... 15

Yerelleşme Biçimleri..... 17

Yetki..... 18

Yetki Genişliği..... 19

Yetki Devri..... 20

Yerelleşmenin Yararları ve Sakıncaları..... 21

Yerelleşmenin Yararları..... 22

Yerelleşmenin Sakıncaları..... 23

Yerelleşmenin Gerekliliği..... 24

Türkiye’de Eğitim Sisteminin Yapısı ve İşleyişi..... 25

|                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Eğitim Yönetiminin Yerelleşmesiyle Birlikte Yerel Yöneticilerin Eğitimdeki Olası Yönetim Alanları..... | 27 |
| Eğitimde İnsan Kaynağının Yönetimi.....                                                                | 27 |
| Eğitimde Öğrenci Hizmetlerinin Yönetimi.....                                                           | 32 |
| Eğitim Programlarının Yönetimi.....                                                                    | 35 |
| Eğitimde Genel Hizmetlerin Yönetimi.....                                                               | 37 |
| Eğitimde Para Kaynağının Yönetimi.....                                                                 | 40 |
| Ülkemizde Eğitim Yönetiminin Yerelleşmesi Konusunda Yapılan Çalışmalar                                 | 42 |
| İlgili Araştırmalar.....                                                                               | 44 |
| Eğitimde Yerelleşmenin Uygulandığı Örnek Ülkeler.....                                                  | 47 |
| Almanya’da Eğitim Yönetiminin Yapısal Durumu.....                                                      | 48 |
| Japonya’da Eğitim Yönetiminin Yapısal Durumu.....                                                      | 49 |
| Fransa’da Eğitim Yönetiminin Yapısal Durumu.....                                                       | 50 |
| Amerika Birleşik Devletleri’nde Eğitim Yönetiminin Yapısal Durumu.....                                 | 51 |
| İspanya’da Eğitim Yönetiminin Yapısal Durumu.....                                                      | 53 |
| İtalya’da Eğitim Yönetiminin Yapısal Durumu.....                                                       | 54 |

### BÖLÜM III

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 3. YÖNTEM.....            | 56 |
| Araştırmanın Modeli ..... | 56 |
| Evren ve Örneklem.....    | 56 |
| Evren.....                | 56 |
| Örneklem.....             | 58 |
| Verilerin Toplanması..... | 58 |
| Verilerin Analizi.....    | 60 |

### BÖLÜM IV

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4. BULGULAR ve YORUM.....                                                              | 61 |
| Araştırmaya Katılan Lise Müdürlerine Ait Genel Bilgiler.....                           | 61 |
| Ortaöğretim Kurumları Müdürlerinin Eğitimin Yerinden Yönetimine İlişkin Görüşleri..... | 63 |

|                                                                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Ortaöğretim Kurumları Müdürlerinin Eğitimin Yerinden Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Yönetimine İlişkin Görüşleri.....                        | 66 |
| Ortaöğretim Kurumları Müdürlerinin Eğitimin Yerinden Yönetiminde Öğrenci Hizmetlerinin Yönetimine İlişkin Görüşleri.....                      | 68 |
| Ortaöğretim Kurumları Müdürlerinin Eğitimin Yerinden Yönetiminde Eğitim Programlarının Yönetimine İlişkin Görüşleri.....                      | 69 |
| Ortaöğretim Kurumları Müdürlerinin Eğitimin Yerinden Yönetiminde Genel Hizmetlerin Yönetimine İlişkin Görüşleri.....                          | 71 |
| Ortaöğretim Kurumları Müdürlerinin Eğitimin Yerinden Yönetiminde Bütçenin Yönetimine İlişkin Görüşleri.....                                   | 73 |
| Resmi ve Özel Okul Müdürlerinin Eğitimin Yerinden Yönetimine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklılıkların Değerlendirilmesi.....               | 75 |
| Ortaöğretim Kurumları Müdürlerinin Eğitimin Yerinden Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Değerlendirilmesi.....               | 75 |
| Ortaöğretim Kurumları Müdürlerinin Eğitimin Yerinden Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Kıdemlerine Göre Değerlendirilmesi.....                  | 76 |
| Ortaöğretim Kurumları Müdürlerinin Eğitimin Yerinden Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Değerlendirilmesi.....           | 77 |
| Ortaöğretim Kurumları Müdürlerinin Eğitimin Yerinden Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Değerlendirilmesi..... | 78 |

BÖLÜM V

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| 5. SONUÇ ve ÖNERİLER.....                                            | 79 |
| Sonuçlar.....                                                        | 79 |
| Öneriler.....                                                        | 81 |
| KAYNAKÇA.....                                                        | 83 |
| EKLER.....                                                           | 92 |
| Veri Toplama Aracı.....                                              | 93 |
| Ölçeğe Yönelik Güvenirlik Katsayıları Ve Faktör Analizi Sonuçları... | 96 |

## TABLOLAR LİSTESİ

| Tablo No: |                                                                                                                           | Sayfa No: |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Tablo 1   | Ankara ilinde bulunan resmi özel liselerin ilçelere göre dağılımı                                                         | 57        |
| Tablo 2   | Okul türlerine göre lise müdürlerinin dağılımı.....                                                                       | 61        |
| Tablo 3   | Resmi lise müdürlerine ait genel bilgiler.....                                                                            | 61        |
| Tablo 4   | Özel lise müdürlerine ait genel bilgiler.....                                                                             | 62        |
| Tablo 5   | Ortaöğretim kurumları müdürlerinin eğitimin yerinden yönetilmesine ilişkin görüşleri.....                                 | 64        |
| Tablo 6   | Ortaöğretim kurumları müdürlerinin eğitimin yerinden yönetiminde insan kaynaklarının yönetimine ilişkin görüşleri .....   | 67        |
| Tablo 7   | Ortaöğretim kurumları müdürlerinin eğitimin yerinden yönetiminde öğrenci hizmetlerinin yönetimine ilişkin görüşleri.....  | 68        |
| Tablo 8   | Ortaöğretim kurumları müdürlerinin eğitimin yerinden yönetiminde öğretim programlarının yönetimine ilişkin görüşleri..... | 70        |
| Tablo 9   | Ortaöğretim kurumları müdürlerinin eğitimin yerinden yönetiminde genel hizmetlerin yönetimine ilişkin görüşleri.....      | 71        |
| Tablo 10  | Ortaöğretim kurumları müdürlerinin eğitimin yerinden yönetiminde bütçenin yönetimine ilişkin görüşleri.....               | 73        |
| Tablo 11  | Ortaöğretim kurumları müdürlerinin eğitimin yerinden yönetimine ilişkin cinsiyetlerine göre görüşleri.....                | 75        |
| Tablo 12  | Ortaöğretim kurumları müdürlerinin eğitimin yerinden yönetimine ilişkin kıdemlerine göre görüşleri.....                   | 76        |

**Tablo No:****Sayfa No:**

|          |                                                                                                                          |    |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 13 | Ortaöğretim kurumları müdürlerinin eğitimin yerinden yönetimine eğitim durumlarına göre görüşleri.....                   | 77 |
| Tablo 14 | Ortaöğretim kurumları müdürlerinin eğitimin yerinden yönetimine ilişkin görev yaptıkları okul türüne göre görüşleri..... | 78 |



## BÖLÜM I

### GİRİŞ

#### 1.1. Problem Durumu

Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanılabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren, 2001: 3).

Her ülkede kamu yönetimi merkezden ve yerinden yönetin olmak üzere en az iki otorite tarafından ülke şartlarına ve yönetim biçimine göre paylaşılmaktadır. (Atasayar, 2005: 10). Bir devletin ülkesi içinde tüm kamu hizmetlerinin bir elde, devlet tüzel kişiliğinde toplanması durumunda merkezden yönetim ilkesi, kamu hizmetlerinin belli bölümlerinin devletin dışında, başka kamu kuruluşları eliyle yürütülmesine de yerinden yönetim ilkesi denir (Gözübüyük, 2002: 35).

Merkezden yönetim, yönetsel hizmetlerin merkezde toplanması ve bu hizmetlerin merkez ve merkezin hiyerarşisi içinde yer alan örgütlerce yürütülmesidir. Ancak bu anlamda ki merkezden yönetimin anlamı, o ülkede devletin dışında tüzel kişiliği olan başka bir kamu kuruluşunun bulunmamasını gerektirdiğinden dolayı, merkezden yönetim ilkesi ile yerinden yönetim ilkesi birlikte kullanılmaktadır. Yerinden yönetim ilkesi; yalnız yönetim alanında kullanılmaz. Yasama ve yargı alanında kullanılabilir. Siyasal ya da yönetsel gereksinimler bazı kamu hizmetlerinin merkez yönetiminin dışında yer alan, ayrı tüzel kişilikleri bulunan kuruluşlarla verilmesini zorunlu kılmıştır. Yerinden yönetim ilkesi yer yönünden ve hizmet yönünden olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır (Gözübüyük, 2002: 37). Birincisi il özel idaresi, büyük şehir belediyesi, belediye ve köy yönetimini; ikincisi ise yetki genişliğine göre örgütlenen merkezi hükümetin taşra teşkilatlarını kapsamaktadır (Bozan, 2002: 36). 1982 Anayasasının 127. maddesine göre; il, belediye veya köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organları

seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişilerine, yerel yönetim adı verilmektedir (Dikici, 2004: 259). Ancak merkeziyetçi yapılar da yöresel ihtiyaçların giderilmesinde merkez yetkililerin isteklerine bağlı olmasından dolayı bölgesel düzeyde kamu gereksinimlerine cevap vermek zorlaşmaktadır (Gözübüyük, 2002: 36).

Merkeziyetçi yapıların, yaşadıkları bu zorluk Türk Eğitim Sisteminin merkezini oluşturan Milli Eğitim Bakanlığı'nda da görülmektedir. Her ne kadar taşra teşkilatı aracılığıyla yöresel ihtiyaçlara ulaşılmaya çalışılsa da, bu genellikle merkez yetkilerinin dilek ve isteklerine bağlı olduğundan, amaçlanan hizmet istenilen yöreye gtrlememektedir. Ayrıca tüm yetki ve sorumluluğun merkez alışanlarında olması, taşra teşkilatında görev yapan personelin karar alma ve uygulama sürecinde pasif kalmasına, her konuda merkeze danışma ihtiyacı duymasından dolayı hizmetlerin görülmesinde gecikme ve aksamalara yol açmaktadır (Dikici, 2004: 220-221).

Günümüzde küreselleşme süreci yaşanırken, aynı zamanda yerelleşme eğilimlerinin güçlendiği görülmektedir. Yerelleşme süreci, küreselleşme eğiliminin merkeziyetçi yapılanmasına karşı, tarihsel, kültürel ve fiziksel yerel nitelikteki hizmetleri yeniden organize ederek daha insani ve yaşanabilir bir dünyanın yaratılmasına katkıda bulunmaktadır. Gelişmeler göstermektedir ki, günümüzde sanayi toplumundan bilgi toplumuna, merkezi yönetim sisteminden yerinden yönetime geçiş hızlanmaktadır (elik; 2002: 124).

Uzun yıllardır ülkemizde merkezi yönetimin eğitime yansıyan olumsuz özellikleri ile ilgili araştırmalar yapılmaktadır. Dünyada gelişmiş ve ileri konumda olan devletlerin yönetim yapıları incelendiğinde halkın yönetimde daha çok söz sahibi olduğu, yetkilerin merkez yerine yerel yönetimlerde toplandığı görülmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde ise yetkiler merkeziyetçi bir anlayışla kullanılmaktadır (Bozan, 2002: 42).

Gelişmekte olan ülkeler de dahil olmak üzere, üniter ve federal ülkelerde yerelleşme eğilimlerinin güçlenmesi, halkın demokratik ve katılımcı isteklerinin ve politik liderleri halka karşı sorumlu davranmaya zorlayan politika evriminin bir yansıması olarak düşünülebilir (Koçak, 1995: 31).

Kamu yönetiminin yeniden düzenlenmesi sürekli olarak ülkemiz gündeminde olmuş ve bu amaçla çeşitli zaman ve mekanlarda yerli ve yabancı uzmanlara ve

kurullara çalışmalar yaptırılmıştır. Kamu yönetiminin yeniden düzenlenmesi anlık bir olay olmayıp bir süreçtir. Bu nedenle bu tür çalışmaların geçmiş hükümetlerce yaptırıldığı gibi mevcut hükümetlerce de yaptırılmaya devam etmesi olağandır (Emre, 2003: 266).

Kamu hizmetlerindeki etkinliği artırmak amacıyla merkezi yönetim ile yerel yönetimler arasındaki görev, yetki ve sorumlulukların paylaşımı konusunda görüş birliği sağlanamamaktadır. Kamu yönetiminde yetki paylaşımı konusunda merkeziyetçi yönetime sıkı sıkı bağlı kalınmasını savunanlar yanında, merkezi yönetimin işyükünün fazlalığı dikkate alındığında hizmetlerdeki aksamayı en asgari düzeye indirmek için “hizmetlerin yerinden yönetilmesi”nin kaçınılmaz bir sonuç olarak karşımıza çıktığını savunanlar da bulunmaktadır (Aklan, 2004: 5; Bila, 2004: 16).

Toplumsal gelecekleri garanti altına alarak diğer ülkelere üstünlük kurmaya vesile olan ve insana yatırımı esas alan eğitim sistemlerinin genel amaçlarını da dikkate alarak problemleri görebilme ve çözebilme yeteneklerini geliştirmek ve doyum düzeylerini yükseltmek olarak ele aldığımızda, eğitim örgütlerinin de değişime ayak uydurması beklenir (Yücetürk, 2004: 1).

Eğitimin temel işlevlerinden biri bireyi bilgili, becerili ve üretken yapmaktır. Üretkenlik ekonomi deyimleri içerisinde, önce bireyin, sonuçta da toplumun gelişmesine olan katkısı yönünden önemlidir. Bu iki yönlü katkı, bir ülkede görülen kalkınma hamlelerinin odak noktasını oluşturmaktadır. Bu yüzden, dünya üzerinde yer alan uluslar, kalkınma üzerinde önemle durmaktadır (Varış, 1995: 195).

Eğitim aydın tabakanın bilgili insanların miktarını arttıran ve bu insanların şahsiyet ve karakterlerini önemli ve vazgeçilmez bir unsur ve aynı zamanda ekonomik kalkınmanın bir sonucu olarak artan mal ve hizmet üretimine olan talebi artıran, hayat seviyesini yükseltmeyi amaçlayan bir etkidir (Yıldız, 1997: 94).

Türk Eğitim Sistemi; T.C. Anayasası, eğitim ve öğretimi düzenleyen yasalar, hükümet programları, kalkınma planları ve Milli Eğitim Şuraları esas alınarak düzenlenmektedir. Bu esaslara göre eğitim ilkeleri; milli olma, cumhuriyetçi olma, laiklik esasına dayanma, bilimsel temellere dayalı olma, genel ve eşit olma, fonksiyonel ve çağdaş olma şeklinde belirlenmiştir. Türk Eğitim Sisteminin amacı, Türk vatandaşlarının ve Türk toplumunu refah ve mutluluğunu arttırmak, milli birlik ve bütünlük içinde iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınmayı desteklemek, hızlandırmak ve

Türk ulusunu çağdaş uygarlığın yapıcı, yaratıcı ve seçkin bir ortağı yapmaktır (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2001: 31).

Bu amaçları gerçekleştirebilmek için ülkedeki teknolojik gelişme ile ülke insanlarının eğitim düzeyleri arasında sıkı bir ilişki kurmak gerekmektedir. Bu ilişki en açık bir şekilde ekonomik sistemlerin gelişmesi ile giderek daha iyi yetiştirilmiş teknik eleman ihtiyacında kendini göstermektedir. Buna bağlı olarak birçok eğitim ekonomisi yaklaşımları eğitim sektörü ile iş dünyasının özellikleri arasında yapısal ilişkilere dayanmakta ve bu yönde plan yapılmaktadır (Kıncal, 2004: 152).

Ancak eğitim yönetimindeki merkeziyetçi yapının bu planlarının, toplumsal talepleri karşılamada yetersiz kalmasıyla eğitim ve kalkınma arasındaki ilişki zayıflamaktadır. Merkez örgütünün patolojileri okul yönetimi ve okul yöneticilerini çeşitli yollardan etkilemektedir. Değişik hatta birbiriyle çelişik politika kararları, farklı iletişim engelleri, merkezden yönetimin aşırı eğilimleri, yetki sorumluluk dengesizlikleri bu patolojilerin sonuçlarıdır. Merkez örgütün kontrolsüz ve modelsiz olarak büyümesiyle yayınlar merkez örgütünün iletişim durgunluğu artmış, hızı azalmıştır. Öğretmen yetiştiren kaynaklardaki çeşitlilik, eğitim mesleğindeki hiyerarşi boşlukları, teftiş mekanizmasındaki görev bozuklukları ve eğitimdeki kaliteyi attıracak olan insan ögesindeki yetersizlik, bürokratik, semantik ve psikolojik iletişim engelleri yaratmıştır (Bursalıoğlu, 2002: 71).

Eğitimin merkez örgütünün bugünkü yapısı görevden çok biçimi başlangıç noktası olarak almıştır. Bunun sonucunda önce görevlerin tekrarı ve karışması; sonra aynı görevleri yapan birimlerin çoğalması sorunları ortaya çıkmıştır (Bursalıoğlu, 2002: 74). Eğitim, yapısı gereği merkeziyetçiliği kaldıramayan bir alandır. Eğer ki eğitim örgütünün yapısı görevden harekete geçen bir model çerçevesinde oluşturulursa her görev için bir birim kurulması ve bu birimin bütün eğitim düzenine hizmet etmesi sağlanacaktır. Bu nedenle gelişmiş demokratik ülkelerde eğitim yerel bir yapılanmaya sahiptir. Çağdaş medeniyet seviyesini hedefleyen ülke kalkınması için eğitimi kullanan ülkemizde de bu sebeple ileriye dönük planlamalarda merkeziyetçi yapının taşra örgütlerine devredilmesi gündemden düşmeyen önemli bir konu olmuştur (Bozan, 2002: 32).

Çeşitli ülkelerin eğitim sistemleri incelendiğinde bazı ülkelerde yetkinin yerel yöneticilerde olduğu bazıları ise merkezde olduğu görülmüştür. Örneğin, Avusturya'nın eğitim sisteminde yetki merkezdedir. Zorunlu öğretim alanında ise federal

eyaletlerin kendine özgü yetkileri vardır. (Altınışıık, 2005: 65). Fransa'nın eğitim sisteminde 1982 yılından itibaren sorumluluk ve yetkilerin merkezi hükümet organları ile yerel otoriteler arasında paylaştırılması yönünde bir politika benimsenmektedir. Yerel yönetimde ki ayırım öğretim kademelerine göre benimsenmiştir. Rusya'nın eğitim sisteminde ise SSCB döneminde merkezi yönetim sistemi hakimken bugün hem eğitimin ve içeriğinin benimsenmesinde hem de eğitimin finansmanının sağlanmasında yerel yönetimlere daha fazla özgürlük tanınmaktadır (Kaplan, 2005: 141). Japonya'da ise okullar, eğitim bakanlığı olarak nitelendirilen eğitim ve kültür bakanlığının genel denetimi ve gözetiminde olmak üzere hükümet, bölge ve belediyelerin icra ve yönetimi altında bulunmaktadır.

Ülkemizde eğitim ile ilgili tüm kararların merkezden alınması, işlerin ağır ve gerekli etkilikte gerçekleşmesini engellemektedir. Bu nedenle yapılan araştırmalar sonucunda diğer ülkelerde olduğu gibi yetkilerin bir kısmının yerel yönetimlere verilmesi, kararların alınmasında, uygulanmasında ve takibinde kolaylık ve etkilik sağlayacağı düşünülmektedir (Altınışıık, 2005: 66).

Türkiye'de yerinden yönetim birimlerinin eğitim ile ilgili görev ve sorumluluklarına bakıldığında,

**5032 sayılı il özel idaresi kanununa göre il özel idaresinin eğitim ile ilgili görev ve sorumlulukları:**

Bakanlıklar ve diğer merkezi idare kuruluşları; yapım, bakım ve onarım işleri, devlet ve il yolları, içme suyu, sulama suyu, kanalizasyon, enerji nakil hattı, sağlık, eğitim, kültür, turizm, çevre, imar, bayındırlık, iskan, gençlik ve spor gibi hizmetlere ilişkin yatırımlar ile bakanlıklar ve diğer merkezi idare kuruluşlarının görev alanına giren diğer yatırımları, kendi bütçelerinde bu hizmetler için ayrılan ödenekleri il özel idarelerine aktarmak suretiyle gerçekleştirebilir. Aktarma işlemi ilgili bakanın onayıyla yapılır ve bu ödenekler tahsis amacı dışında kullanılamaz. İş, il özel idaresinin tabi olduğu usul ve esaslara göre sonuçlandırılır. İl özel idareleri de bütçe imkanları ölçüsünde bu yatırımlara kendi bütçesinden ödenek aktarabilir. Bu fıkra göre, bakanlıklar ve diğer merkezi idare kuruluşları tarafından aktarılabilecek ödenekler ile gerçekleştirilecek yatırımlar, birinci fıkrada öngörülen görev alanı sınırlamasına tabi olmaksızın bütün il sınırları içinde yapılabilir (Madde 6).

Eğitim, kültür ve sosyal hizmetler komisyonu, imar ve bayındırlık komisyonu, çevre ve sağlık komisyonu ile plân ve bütçe komisyonu kurulması zorunludur ( Madde 16).

İl özel idaresi sağlık, eğitim, spor, çevre, trafik ve kültür hizmetleriyle yaşlılara, kadın ve çocuklara, özürllülere, yoksul ve düşkûnlere yönelik hizmetlerin yapılmasında ilde dayanışma ve katılımı sağlamak, hizmetlerde etkinlik, tasarruf ve verimliliği artırmak amacıyla gönüllü kişilerin katılımına yönelik programlar uygular (Madde 65).

Plânlar doğrultusunda halkın eğitimi için gerekli önlemler alınarak ikinci fıkrada sayılan idareler, kurumlar ve örgütlerle ortak programlar yapılabilir (Madde 69).

**5393 sayılı Belediye Kanunu'na göre belediyelerin eğitim ile ilgili görev ve sorumlulukları:**

İl sınırları içinde büyükşehir belediyeleri, belediye ve mücavir alan sınırları içinde il belediyeleri ile nüfusu 10.000'i geçen belediyeler, meclis kararıyla; turizm, sağlık, sanayi ve ticaret yatırımlarının ve eğitim kurumlarının su, termal su, kanalizasyon, doğal gaz, yol ve aydınlatma gibi alt yapı çalışmalarını faiz almaksızın on yıla kadar geri ödemeli veya ücretsiz olarak yapabilir veya yaptırabilir, bunun karşılığında yapılan tesislere ortak olabilir; sağlık, eğitim, sosyal hizmet ve turizmi geliştirecek projelere İçişleri Bakanlığının onayı ile ücretsiz veya düşük bir bedelle amacı dışında kullanılmamak kaydıyla arsa tahsis edebilir (Madde 15).

Plânlar doğrultusunda halkın eğitimi için gerekli önlemler alınarak ikinci fıkrada sayılan idareler, kurumlar ve örgütlerle ortak programlar yapılabilir (Madde 53).

Belediye; sağlık, eğitim, spor, çevre, sosyal hizmet ve yardım, kütüphane, park, trafik ve kültür hizmetleriyle yaşlılara, kadın ve çocuklara, özürllülere, yoksul ve düşkûnlere yönelik hizmetlerin yapılmasında belde de dayanışma ve katılımı sağlamak, hizmetlerde etkinlik, tasarruf ve verimliliği artırmak amacıyla gönüllü kişilerin katılımına yönelik programlar uygular (Madde 77).

**442 sayılı Köy Kanunu'na göre, ihtiyar meclisinin eğitim ile ilgili görev ve sorumluluklar,**

Köyde maarif idarelerinin vereceği örneğe göre bir mektep yapmak (yeniden yapılacak ise köyün en havadar bir tarafına yapılacak ve mektebin herhalde bir bahçesi bulunacaktır) (Madde 15)

İhtiyar meclisi köy işlerini en ziyade lazım olandan başlayarak bir sıraya koyar ve biri yapıp bittikten sonra sırasıyla hepsini köylüye gördürmeğe çalışır. Evvel yapılması lazım gelen sağlık, yol, mektep işlerinin geri bırakıldığı haber alınır veya şikayet edilirse köyün bağlı olduğu kaymakam veya vali tarafından gösterilen yolda yapılır (Madde 43).

Eğitim yöneticisi, etkili bir eğitim yönetimi için yönetim iş ve işlemlerini planlar; okulun tüm kaynaklarını ve güçlerini örgütler ve eşgüdümle; okulun işgörenleri ile etkili iletişimde bulunur; okulu amaçlarından saptırmamak ve etkili çalışmasını sağlamak için eylem, iş ve işlemleri denetler. Aynı zamanda eğitim yöneticisinin, eğitim programlarını, öğrenci işlerini, işgören hizmetlerini, bütçe işlerini ve okulun genel hizmetlerini, okullun örgütsel ve eğitsel amaçlarını etkili bir şekilde yönetecek düzeyde olması gerekmektedir (Başaran, 2000b: 84).

Genel kamu hizmetlerinde yönetsel erkin dağılımı konusunda yapılan tartışmalar ekseninde eğitim sistemlerinde de bu yönetsel erkin dağılımı konusu tartışılmaktadır. Genel hizmetler yanında eğitim hizmetlerinin yönetiminde de eğitim hizmetlerinde de etkinliliği, verimliliği ve katılımı artırmak için eğitim hizmetlerini devletin bir görevi addedip merkeziyetçi yönetime sıkı sıkı bağlı kalınmasını savunanlar bulunmasına karşın, devasa bir örgütün merkezden yönetilmesinin neredeyse imkansızlaştığını, bu nedenle de hizmetlerin yerinden yönetilmesi gerçeğinin göz ardı edilemeyeceğini savunanlar da bulunmaktadır (Köksal, 1997: 109; Bozan, 2002: 229-235). Ayrıca eğitim hizmetlerinin yerinden yönetilmesine şartlı evet diyenler, siyasi otoritelerin yapısal açmazlarını ve sakıncalarını gidererek tam katılımın sağlanmasını ön şart olarak ileri sürmektedirler (Battal, 2004: 155-156; Yayla, 2003: 462).

Eğitim alanında yaşanan güçlüklerin çözüme kavuşturulması amacıyla merkezi yönetimden yerinden yönetime geçiş için model arayışları sürdürülmekte ve bu konuda çalışmalar yapılmaktadır. Ancak yerinden yönetimin; bürokratik gecikmelerin azaltılması, merkezin yükünün hafifletilmesi, yöre halkının ihtiyaç duyduğu eğitim

hizmetlerinin daha hızlı ve ekonomik bir şekilde karşılanması gibi yararlarının yanı sıra eğitim standartlarının yöreden yöreye farklılık göstermesi, yerel örgütlerde koordinasyon zorluğunun ortaya çıkması, yöre halkından ileri gelenlerin yerel örgütler üzerinde söz sahibi olması, seçimle gelen yöneticilerin halk tarafından daha çok ilgi gören hizmetlere öncelik verip diğer hizmetleri savsaklaması gibi sakıncalar bulunmaktadır (Gülşen, 2005: 7).

Bu sakıncalar nedeniyle Milli Eğitim Bakanlığında yerelleşme konusu uzun süre gündemde kalacak ve tartışılacak bir konu olmaya devam edecektir. Bu nedenle, eğitim yönetiminde yerel düzeyde yönetici konumunda bulunan lise müdürlerinin eğitim yönetiminde yerelleşmeye bakış açıları bu araştırmanın problemini oluşturmuştur.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, ortaöğretim kurumları müdürlerinin eğitim yönetiminde yerelleşme ile ilgili görüşlerini belirlemek ve bazı değişkenlere göre farklılıklarını incelemektir.

Bu amaca ulaşabilmek için şu sorulara cevap aranacaktır.

1. Ortaöğretim kurumları müdürlerinin eğitim yönetiminde yerelleşmeye ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Ortaöğretim kurumları müdürlerinin eğitim yönetiminin yerelleşmesinde,
  - a) insan kaynaklarının
  - b) eğitim hizmetlerinin
  - c) eğitim programlarının
  - d) genel hizmetlerin
  - e) bütçenin yönetimi konusundaki düşünceleri nelerdir?

4. Ortaöğretim kurumları müdürlerinin eğitim yönetiminde yerelleşmeye ilişkin görüşleri arasında

- a) cinsiyet,
- b) yöneticilik kıdemi,
- c) eğitim durumu ve
- d) görev yaptıkları okul türüne göre farklılık var mıdır?

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Hızla gelişen teknoloji ve bilgi çağını yaşadığımız günümüzde hemen her toplumda her alanda değişimler meydana gelmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde göç, nüfus yapısında meydana gelen değişimler, hızlı ve çarpık kentleşme; sağlık, güvenlik ve eğitim gibi alanlarda beklentilerin, taleplerin artmasına neden olmaktadır. Bu beklenti ve talepleri geleneksel merkezden yönetim anlayışıyla karşılamak artık pek mümkün görünmediğinden, her türlü yönetsel alanda yerleşme uygulamalarına gitmek kaçınılmaz olmuştur.

Eğitim alanında karşılaşılan güçlüklerin ve sorunların giderilmesinde en sağlıklı yolun, merkezde toplanan yönetim yetkilerinin, yerine devredilmesi olduğu kamu oyunda giderek ağırlık kazanan bir görüş olmaya başlamıştır.

Türkiye’de eğitim hizmetlerinin yürütülmesinde temel sorumluluk Milli Eğitim Bakanlığına verilmiştir. Bilgi çağı insanını yetiştirmek amacıyla, yönetim yapısında merkeziyetçilikten sıyrılarak katılımlı yönetime dayalı, yetkilerin işin yapıldığı yerel düzeylere aktarılacağı yeni düzenlemelere gidilmesi bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu durum kalkınma planlarında, hükümet programlarında ve eğitim ile ilgili çevrelerde konu edilmektedir. Son yıllarda Milli Eğitim Bakanlığında, bazı yetkilerin il milli eğitim müdürlüklerine devredilmesi, eğitim yönetiminde yerleşme konusunun önemini ortaya koymaktadır.

Bu araştırmada elde edilen bulguların, Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde yetki devri ve yerinden yönetim ile ilgili yapılacak çalışmaları yürütecek kişi veya

kuruluşların çalışmalarında ön bilgi niteliğinde yardımcı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca elde edilen bulguların, eğitim yönetiminde yerelleşmeye ilgi duyan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı merkezi ve yerel yöneticilere; bu alanda araştırma yapacak ve proje geliştirecek araştırmacılara yararlı olacağı düşünülmektedir.

#### **1.4. Sayıtlılar**

1. Araştırma kapsamında bulunan katılımcıların görüşlerini tarafsız olarak ortaya koyacakları,
2. Üzerinde çalışılacak grubun, evreni temsil edecek nitelik ve niceliğe sahip olduğu varsayılmaktadır.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

Araştırma, 2009-2010 Eğitim Öğretim yılı itibariyle Ankara ili merkez ve taşra ilçelerinde görev yapmakta olan Resmi ve Özel lise müdürleri ile sınırlıdır.

Araştırmada elde edilecek veriler kullanılacak veri toplama aracı ile sınırlıdır.

Araştırmada adı geçen yerel örgütler, yerinden yönetim birimleri olan il özel idareleri ile sınırlıdır.

#### **1.6. Tanımlar**

**Merkezden Yönetim:** Kamu yönetimi ile ilgili tüm konularda karar verme yetkisine tek bir merkezin, üst düzey yöneticilerin sahip olması, alt kademelerin ise takdir haklarının ve yetkilerinin azaldığı yönetim biçimidir (Barkçin,1995:18).

**Eğitimde Merkezden Yönetim:** Eğitim ile ilgili tüm konularda Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütü üst düzey yöneticilerin karar verme yetkisine sahip olmasıdır (Bozan, 2002:21) .

**Yerinden Yönetim:** Kamu yönetimi ile ilgili kararların yerinde (il,ilçe ve köy) alınarak sorunlara ilişkin çözümlerin yerinde sunulmasıdır (Barkçin,1995:18).

**Eğitimde Yerinden Yönetim:** Eğitimle ilgili kararların yerinde (il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri, okul müdürlükleri) alınarak sorunlara ilişkin çözümler sunulmasıdır (Barkçin, 1995: 19).

**Yetki:** Bir görevi, bir işi yasaların verdiği imkanlara göre belli şartlarda yapmayı sağlayan karar verme ve verilen kararları uygulama hakkıdır (Can, 1997:131).

**Yetki Devri :** Bir yöneticinin sahip olduğu karar verme ve verdiği kararları uygulama hakkını kendisi kullanmayıp bu haklarını astlarına devredip onların kullanmasını sağlamasıdır (Barkçin, 1995:19).

**Eğitimde Yetki Devri:** Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde görevli bulunan bakan ve bakanlık yöneticilerinin sahip oldukları karar verme ve verdikleri kararları uygulama haklarını il, ilçe ve okul yöneticilerinin kullanmalarının sağlanmasıdır (Barkçin, 1995:18).

**Yetki Genişliği:** Merkez örgütünün temsilcisi olan taşra örgütlerine, merkezin onayına sunulmak veya sunulmamak şartıyla belli konularda karar verme yetkisinin aktarılmasıdır (Bozan,2002:21).

**Yerelleşme:** Karar verme hakkının merkezden, taşra örgütlerine veya yerel yönetim örgütlerine ( il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri, il özel idareleri, okul müdürlükleri ) aktarılmasıdır (Bucak, 2000:3).

## **BÖLÜM II**

### **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Bu bölümde; merkezden yönetim ve yerinden yönetim, yerelleşme, yetki kavramları tartışılmıştır. Yerelleşme biçimleri, yerelleşmenin yararları ve sakıncaları, yerelleşmenin gerekliliği üzerinde durulmuştur. Türk Eğitim Sisteminde idari örgütlenme yapısı, yerelleşme ile ilgili yapılan araştırmalar ve bazı ülkelerin eğitim yönetimi sistemleri incelenmiştir.

#### **2.1.Merkezden Yönetim ve Yerinden Yönetim**

Yönetim; bir örgütün amaçları doğrultusunda örgütteki insan ve madde kaynaklarının eşgüdümlemesi sürecidir. Yönetim kendisinden beklenen eşgüdümleme faaliyeti için merkezden yönetim ve yerinden yönetim olmak üzere iki ilkeye göre örgütlenmektedir (Bucak, 2000: 3).

Merkezden yönetim ya da merkeziyetçilik bir örgütteki tüm yetkilerin örgütün merkezinde toplandığı bir yönetim biçimidir. Yerinden yönetim ise; idari işlerle hizmetlerin bir kısmının yerine devredildiği bir yönetim biçimidir. (Bucak, 2000: 4)

##### **2.1.1. Merkezden Yönetim**

Bir devletin, ülkesi içindeki bütün kamu hizmetlerinin tek elde ve başkent adı verilen devlet tüzel kişiliğinde birleşmesine merkezden yönetim ilkesi denir (Dikici, 2004: 219). Merkezleşme; yetkinin, örgütün üst kademelerinde toplanmasıdır. Merkezden yönetimde kanun gücü merkezde toplanır ve her iş merkezden yönetilir.

Merkezden yönetimde merkezi yönetim, karar alma ve bu kararları uygulama yetkisine sahiptir. Merkezden yönetimde hizmetler merkezdeki görevliler tarafından yürütülür. Hizmetlerin yerine getirilmesi için gereken kaynaklar da merkezileşmiştir (Bucak, 2000: 9, Ertürk, 1998: 109, Tortop, 1990: 92).

Ülkemizde yürütme yetkisi 1982 Anayasasının 8. maddesine göre cumhurbaşkanı ve bakanlar kuruluna aittir (Bozan, 2002: 14). Hizmetlerin sunulması için gerekli yetkiler devlet merkezindeki yönetim tarafından kullanılmakta, tüm kararlar devlet tüzel kişiliği adına alınmakta (Türkiye Kamu-Sen, 2004), hizmetlerin yürütülmesinde kullanılacak parasal kaynaklar merkez tarafından yönetilmektedir. Böylelikle, sorumluluk tamamen bu sınırlı sayıdaki yetkililere ait olmaktadır (Dikici, 2004: 219). Yürütme fonksiyonunu ve yürütme organını ifade eden bu merkez teşkilat, cumhurbaşkanı, başbakan ve bakanlar kurulu, bakanlıklar ve yardımcı kuruluşlardan meydana gelmektedir.

Yönetimsel hizmetlerin tüm ülke düzeyinde yürütülmesini sağlayan merkezdeki yetkililere hiyerarşik bir bağ ile bağlı olan birde taşra teşkilatı bulunmaktadır. Taşra teşkilatı il(vali), ilçe(kaymakam) ve bucak (bucak müdürü) yönetimlerine (Dikici, 2004: 222) ve bölgesel kuruluşlara ayrılmaktadır. Merkez yönetimin üstlendiği hizmetler, merkezde ve taşrada merkeze ait görevlilerce yürütülmektedir (Gözübüyük, 2002: 36).

Merkezleşmenin en aşırı biçimi tüm yetkilerin tek bir kişide toplanmasıdır. Böyle bir durumda bir örgütün varlığı söz konusu değildir. Yetkilerin bir kısmının başkalarına devredilmesiyle birlikte bir örgütün varlığından söz edilebilir (Ertürk, 1998: 109).

Merkez örgütü görev alanına giren hizmetlerin yürütülmesi ile ilgili amaç ve yönetim tayin etme, planlama, kaynak sağlama, koordinasyon, denetim ve geliştirme gibi görevleri yerine getirmek durumundadır (Bucak, 2000: 4). Ancak merkezden yönetimin bu özelliği, taşra teşkilatında görev yapan personelin karar alma ve uygulama sürecinde pasif kalmasına, her konuda merkeze danışma ihtiyacı duymasına ve böylelikle uzun zaman alan danışma ve yazışma işlerine neden olmasından dolayı, hizmetlerin görülmesinde gecikme ve aksamalara yol açmaktadır (Dikici, 2004: 220).

Merkezden yönetimin; idarede birliği sağlama, hizmetlerin verimli yürütülebilmesi için uzmanlık sağlama, hizmetlerde standart sağlama ve hizmetlerin

dengeli dağıtılması gibi yararları vardır. Merkezden yönetimin yukarıda belirtilen yararlarının yanı sıra bazı sakıncaları da vardır. Merkezden yönetimde kırtasiyecilik artmaktadır. Merkezi yönetimde yerel ihtiyaçları merkezden belirlemek zordur. Merkezden yönetimde halkın doğrudan yönetime katılması sınırlıdır. Merkezden yönetimde merkez adına görev yapan birimler, görevlerinin gereklerini yerine getirmek yerine, merkezin emirlerini uygulamayı yeğleyebilir. Merkezden yönetimin katı bir biçimde uygulanması, örgütteki bütün kararların üst düzey yöneticiler tarafından alınması ve örgütün alt birimlerinde çalışanların hemen her işi üstlerine danışarak yapmalarına neden olur (Bucak, 2000: 10)

Merkezden yönetim halkın yönetime katılmasının sınırlarını daralttığı için demokrasi ilkesine de uygun değildir (Gözübüyük, 2002: 37). Bu durum merkezdeki yetkililerin, bölgesel düzeyde kamu gereksinimlerine cevap vermelerini zorlaştırmaktadır. Her ne kadar taşra teşkilatı aracılığıyla yöresel ihtiyaçlara ulaşılmaya çalışılsa da bu çoğu zaman merkez yetkililerinin dilek ve isteklerine bağlı olduğundan, amaçlanan hizmet istenilen yöreye götürülememektedir (Dikici, 2004: 221).

### **2.1.2. Yerinden Yönetim**

Yerinden yönetim; katılım ve fırsat eşitliğine dayanan, merkezi olmayan politikalar geliştirmeye yönelik bir yönetim anlayışıdır. Yerinden yönetim; kamu hizmetlerinin yönetim işlerinin, merkezi yönetim dışındaki örgütlere verilmesidir. Yerinden yönetim ilkesinde, merkezi yönetim ve yerel yönetimin yetkileri birbirinden ayrılmıştır. Merkezi yönetim ve yerel yönetim kendine ait yasal yetkilere ve sorumluluklara sahiptir (Şişman ve Turan, 2003: 304).

Merkezi yönetim karar verme yetisinin merkezi hükümetten alt düzeylere doğru aktarılmasıdır. Yerinden yönetimin siyasal yerinden yönetim ve idari yerinden yönetim olmak üzere iki biçimi vardır. Siyasal yerinden yönetimlere federal devletler örnek verilebilir. İdari yerinden yönetim biçiminde yerel örgütlere yalnız yürütme ile ilgili görevler verilmiştir (Duman, 1998: 84).

Yerinden yönetiminin temel özelliği, özerkliğe dayanmasıdır. Yerinden yönetim örgütlerinin kendine ait bütçeleri vardır. Yerinden yönetim, merkezi yönetimin vesayet denetimi ile kontrol edilir (Keleş, 2000: 21).

Eğitim açısından yerinden yönetim; eğitimle ilgili tüm tarafların temsil edilmesini mümkün kılan bir yönetim anlamına gelmektedir. Eğitimde yerinden yönetim; eğitim örgütlerinde en yukarıdan en aşağıya kadar tüm karar aşamalarında sorumluluğun aktarılmasını gerektirir (Şişman ve Turan, 2003: 305).

Eğitimin yerinden yönetimi; eğitimle ilgili karar verme alanlarında karara katılmanın bir aracı olarak görülmektedir. Karar verme sürecine katılmanın düzeyi, hangi alanlarda karar vermeye katılmanın gerçekleştirileceği, bu karar verme alanlarından hangilerinin okul, hangilerin yerel, hangilerinin ulusal düzeyde olacağı üzerinde tartışılması gereken temel konulardandır ( Duman, 1998: 86).

Holmes, eğitimin yerinden yönetilmesi konusunda politikaların oluşturulması, seçilmesi ve seçilen politikaların uygulanması arasındaki ayrıma dikkat edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Holmes hangi eğitim sorunlarının yerinden yönetim kapsamında ele alınacağı, hangilerinin merkezde tutulacağı konusunda karar verilmesi gerektiğini vurgulamıştır (Holmes, Akt: Duman: 1998: 86).

Eğitimde yerinden yönetim için bir model oluştururken planlamacıların göz önünde bulundurması gereken iki husus, merkezden ve yerinden yönetilecek öğeler arasında bir denge sağlamaktır. Bu bağlamda eğitimle ilgili işlevler dört grupta toplanmaktadır (Paqueo ve Lammert,Akt:Şişman ve Turan: 2003:310):

- Öğretimin düzenlenmesi (ders kitapları, öğretim yöntemleri, müfredat programları, iş takvimi),
- İnsan kaynaklarının yönetimi (istihdam ve işten çıkarma, ödemeler, öğretim sorumluluklarının belirlenmesi, eğitim),
- Planlama ve yapılar (sınav geliştirme, okulun açılıp kapanması, ders içerikleri),
- Kaynaklar (harcamalar, bütçe tahsisi, okul geliştirme planları).

## **2.2. Yerelleşme**

Adem-i merkeziyet, yerinden yönetim ya da desentralizasyon gibi değişik isimlerle anılan yerelleşme; merkezde bulunan yetkilerin karar verme, planlama ve kamu hizmetlerinin yürütülmesi konularında yerel düzeydeki herhangi bir örgüte ya da

kuruluşa devredilmesi anlamına gelmektedir. Yerinden yönetimde örgütün sahip olduğu yetkilerin karar verme, planlama ve kamuya ait hizmetlerin yönetilmesi konularında ulusal düzeydeki örgütlerden yerel düzeydeki örgütlere devredilmesi söz konusudur (Bucak, 2000: 4).

Yerelleşmede, karar verme yetkisinin, üst yönetim birimlerinden alt yönetim birimlerine devredilmesi ve yerel yönetimlere özerklik tanınması önem taşımaktadır. Karar verme var olan seçeneklerden en uygun olanın seçilmesidir. Bir örgütteki yöneticilerin asıl görevi örgütle ilgili karar vermektir. Kararlar mümkün olduğunca örgütün alt birimlerinde alınmalıdır. Böylece örgütte hizmeti yerine getiren birimlere sorumluluk devri yapılmış olur (Ertürk, 1998: 189).

Yerelleşme bir yönüyle demokrasinin temeli olarak düşünülmektedir. Çünkü yerelleşme bir örgütte en alt birimlere kadar tüm yöneticilere ve işgörenlere özerk bir ortam sağlar. Yerelleşme açısından ele alındığında özerklik yerel düzeydeki bir örgütün yerel nitelikteki hizmetleri kendi organları ve kendi kaynaklarını kullanarak yürütmesidir. Özerklik kavramının temelinde merkezi örgütün yerel örgütlere müdahale etmemesi yer alır. Bir sistemin merkezden mi yerinden mi yönetilmesi konusunda bazı etmenlerden söz edilebilir. Bunlardan bazıları; yerel örgütlerin karar alanlarını genişletmesi, yerel örgütlerin kendi kaynaklarını sağlama derecesi, yerel düzeyde verilen kararların onaylanması için merkeze ne kadar sıklıkla başvurulduğu, merkezden devredilen karar verme yetkisinin miktarı, merkez örgütünün yerel örgütleri denetleme eğilimi, yerel düzeyde alınan kararların merkez tarafından kontrol ya da etkileme şeklinde yönlendirilmesi, yerel örgütlere yapılan personel ya da yönetici atamalarının merkez tarafından ya da yerel örgütler tarafından yapılması konularında gösterilen tutumlardır (Bucak, 2000: 4).

Uygulamada yerinden yönetim yer yönünden yerel yönetim kuruluşları, hizmet yönünden hizmet yönetim kuruluşları olarak ikiye ayrılır. İl özel yönetimi, belediyeler ve köyler yerel yönetim kuruluşlarını, hizmetin niteliği ele alınarak genel yönetimin dışında, yerinden yönetim kuruluşu olarak örgütlenen kuruluşlar hizmetsel yönetim kuruluşlarını oluşturmakta (Gözübüyük 2002: 37-38) ve merkezden yönetim kuruluşlarınca “idari vesayet” yetkisi ile denetlenilmektedirler (Bozan 2002: 42).

Yerel yönetimler, yerel özerkli, karar organlarının seçimle belirlenmesi, idari özerlik, mali özerlik, katılımcılık, etkinlik ve hizmette vatandaşla yakınlık ilkelerine dayanmaktadır (Türkiye Kamu-Sen 2004).

Yerel yönetimlerin mali özerklik ilkesi bu kuruluşların yeterli mali kaynaklara sahip olmasını gerektirmektedir (Türkiye Kamu-Sen 2004). Ancak yerel yönetim açısından karşılaşılan en önemli sorunlardan biri bu kuruluşların mali olanaklarının yeterli olmayışıdır (Gözübüyük 2002: 39). Diğer sorunlar ise teknik eleman sıkıntısı, hizmetlerin yurt düzeyinde eşit bir biçimde yürütülmemesidir. Hizmet yönünden yerinde yönetim kuruluşlarının özerklikleri, içlerinde kötü geleneklerin oluşmasına neden olmaktadır (Gözübüyük, 2002: 39). Oysa ki küreselleşme sürecinde ortaya çıkan temel konuların başında hizmette yerellik, demokratik ve halka yakın yerel yönetim yapılanmalarının oluşturulması yer almaktadır (Varlık vd., 2004: 27). Özellikle eğitim, kültür, sağlık ve enerji konularında “yerel kamu işlerinin, yerel nüfusun çıkarları doğrultusunda yerel makamlarca yürütülmesi” ilkesinin, milli politika ve hedeflerle gelişmemesi gerekmektedir (Bayar, 2003: 19).

Yerelleşmenin temelinde yetki ve yetki devri yer almaktadır. Yetkinin örgütün alt kademelerine devredilme düzeyine göre örgütün biçimsel yapısı, üyeler arasındaki ilişkiler, karar verme, iletişim, çatışmaların çözülmesi gibi konularda örgüt yeni bir biçim alır (Ertürk, 1998: 110).

### **2.3.Yerelleşme Biçimleri**

Genellikle yerelleşme örgütsel yerelleşme ve siyasal yerelleşme olarak iki biçimde ele alınmaktadır. Örgütsel yerelleşme; merkezi yönetimin yetkilerinin alt birimlere hiyerarşik olarak devredilmesi demektir. Bu yönetim biçiminde yasama ve yargı güçleri merkezde toplanmıştır. Merkezi yönetim yürütmeye ilgili bazı yetkilerini daha alt birimlere devretmiştir (Arslan ve Atasayar, 2008: 64).

Örgütsel yerelleşme, yetkiyi kullanan birimin özelliğine göre hizmet yönünden yerinden yönetim ve yer yönünden yerinden yönetim olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Hizmet yönünden yerinden yönetimde; merkez dışında bağımsız bir örgütün kamuya ait belli hizmetleri yerine getirmesi söz konusudur. Yer yönünden yerinden yönetimde ise

bir yöredeki insanların ortak ve yerel özellikte ihtiyaç duydukları hizmetlerin yerine getirilmesi için özerklik tanınmış örgütler söz konusudur (Elma, 2003: 182).

Siyasal yerelleşme ise yarı bağımsız yerel denetim biçimi anlamına gelmektedir. Bu yönetim biçimi, federal devletlerde anayasalarca ulusal bir kimliği bulunmayan yerel topluluklara tanınan yarı özerk ya da özerk bir statüsü olan yönetim biçimidir (Keleş, 2000: 20-21).

Yerelleşmenin biçimleri konusunda bir ayrım da yerelleşmenin dereceleri arasında yapılmaktadır. Bazı örgütler yetki genişliğine göre, bazı örgütler yetki devrine göre yönetilirken bazıları da yerinden yönetime göre yönetilir. Buna göre yerelleşmenin yetki genişliği, yetki devri ve yerinden yönetim olmak üzere üç biçimi vardır (Bucak, 2000: 4).

### **2.3.1.Yetki**

Yetki; bir örgütün üyelerinin örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik davranmalarını sağlayan yönetim gücüdür. Yetki; bir örgütte bulunan yönetim birimlerinin karar verme ve başkalarını harekete geçirme ya da örgütün hedeflerine ulaşmak için başkalarına belirli görevleri yaptırma hakkıdır (Bursalıoğlu, 2000: 180, Can, 2002: 131).

Bu hak yasalardan, sözleşmelerden ya da fiili bir durumdan kaynaklanabilir. Yetki kişiye, başkalarına komuta etme, bir işi yaptırma ya da yaptırmama imkanı tanır. Bir örgütte yetki sahibi olan kişiler, ya da birimler bir işin yapılıp yapılmaması, yapılacaksa ne zaman, kim tarafından nasıl yapılması gerektiği konularında karar verir (Elma, 2003: 182).

Yönetim, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için yapılması gereken etkinlikleri örgütleme ve kontrol etme, insan ve madde kaynaklarını bir araya getirerek, onlara iş gördürme süreci olarak ele alındığında yetkinin söz konusu yönetim etkinliklerinin gerçekleşmesini mümkün kılan güç olarak düşünülebilir (Aydın, 2000: 156).

Yetki, yöneticilerin sahip olduğu en önemli iş yaptırma araçlarından biridir. Bu aracın etkili bir şekilde kullanılması, etkili yönetimin temel koşuludur (Elma, 2003: 182). Yetki; bir örgütte, biri üst, diğeri ast konumunda olan iki görevli arasında var olan bir ilişkidir. Üst, ast tarafından kabul edileceğine inandığı kararları, tasarlayıp asta iletir.

Ancak üstün astına emir verirken, verdiği emirlerin yasa ve kurallara dikkat etmesi gerekmektedir (Aydın, 2000: 157).

### 2.3.2.Yetki Genişliği

Yetki genişliğini genel olarak tanımlamak gerekirse, “bir yerin veya bir hizmetin başında bulunan görevliye, aslında merkeze ait olan karar alma ve uygulama gibi kamu gücünden kaynaklanan yetkilerin tanınmasıdır”(Derdiman, 2000:66). “Tevsii mezuniyet” olarak da ifade edilen kavram, Fransızca “déconcentration” sözcüğü ile karşılanmaktadır, ancak Fransızca sözcüğün tam karşılığının yetki genişliği olmadığı, “yoğunluğu azaltma” yani merkezi idareye ait yetkilerdeki temerküz başka bir ifade ile yetkilerdeki yoğunlaşmayı azaltma olduğu ifade edilmektedir (adem-i temerküz) (Gözler, 2007:68).

Yetki genişliği kurumu, ortaya çıkması, aslında bir yönetim tekniği olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilindiği üzere, merkezden yönetim şekillerinden biri olan “merkeziyetçilikte, yetkilerin tamamının merkezde toplanmıştır, yönetime iliksin temel kararlar merkez tarafından alınmakta, ülkeye yayılmış idare ajanlarının rolü ise, merkezden alınan kararların uygulanması olmaktadır (Atay, 2006:153).

Yetki genişliği ilkesinin uygulanması ile birlikte; merkez örgütünün taşra örgütlerinde görevli yöneticilerce merkez örgütünün belirlediği bazı konularda kendi kendilerine karar almalarına ve aldıkları kararları uygulama yetkisi tanır. Kararlar, yerel örgütün yöneticisi tarafından merkez adına alınır ve uygulanır. Yetki genişliği ilkesinde merkez örgütünün karar verme gücünün azalması söz konusu değildir. Merkez örgütün yerel örgütleri denetleme gücü artar. Merkez örgütünden yerel örgütlere daha çok iş akışı olmaktadır. Yerel örgütlerin aldıkları kararlar merkez örgütünün onayına sunulur. Dolayısıyla kararlar merkezi yönetim birimlerinde alınır. Alınan kararlar ise yerel örgütler tarafından uygulanır (Keleş, 2000: 19).

Bir örgütte yetki genişliği ilkesinin başarıyla uygulanabilmesi örgütün yönetim politikasına, örgütün hizmet alanına ve yapılan işin özelliğine bağlıdır. Kamu görevlilerinin nitelikleri, sayısı, görev ve sorumlulukların açık bir biçimde belirtilmiş olması da yetki genişliği ilkesinin uygulanmasını etkileyen bazı faktörlerdir. Yetki

genişliği ilkesinde örgütün politikası ve ilkeleriyle ilgili kararların merkez örgütü yöneticileri tarafından alınması, hizmetlerin yerine getirilmesiyle ilgili ayrıntılı konularda kararların yerel örgütlerin yöneticileri tarafından alınması daha uygundur (Bucak, 2000: 11).

### **2.3.3.Yetki Devri**

Yetki devri; örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla yetkinin üst yöneticilerinden alt yöneticilerine aktarılmasıdır. Bir başka tanıma göre yetki devri; işlevsel veya yönetsel nitelikte anlamlı görev ve sorumlulukların astlara verilmesidir. Yetki devri karar verme sürecinde astların daha özerk olmasını sağlamaktadır. Yetki devri ilkesiyle yerel örgütlere daha fazla karar yetkisi tanınmıştır. Ancak yetkilerin bir bölümünü devretmek bu yetkilerden tamamen vazgeçmek demek değildir. Asıl yetkiler yine merkezde tutulmaktadır. Astlar, yetki devri ile birlikte belli sınırlar içinde hareket özgürlüğüne sahip olur. Merkezi yönetim, devrettiği yetkilerini yasal bir düzenleme yapmadan bir duyuruyla geri alabilir (Can, 2002: 131-132, Bucak, 2000: 8).

Yetki devri ile birlikte sorumluluk kavramı da anılmaktadır. Sorumluluk bir örgütteki bireylerin görevlerini yerine getirmesi demektir. Sorumluluk yetkiyi kullanma zorunluluğudur (Bursalıoğlu, 2000: 181). Sorumluluk; örgütte belli bir amacın gerçekleşmesi için yapılması zorunlu olan işlerin yapılmasını sağlamak için verilmiş yetkilerin kullanılma zorunluluğudur (Aydın, 2000: 157).

Yetki devredilmesiyle birlikte yetki devredilen kişi sorumluluk üstlenmektedir. Yetki devri yukarıdan aşağıya doğru yapılırken sorumluluk aşağıdan yukarıya doğru yönelir. Bununla birlikte üst yöneticinin yetki devrini gerçekleştirdiği görevlerindeki sorumluluğu devam eder (Can, 2002: 136).

Kural olarak yetkin devredilebileceği, ancak sorumluluğun devredilemeyeceği ileri sürölmektedir. Çünkü, sorumluluğun da devredilmesi halinde örgütte yapılan işle ilgili sorumlunun bulunmasının zorlaşacağı, ve tüm sorumlulukların örgütün alt kademelerinde yığılacağı ileri sürölmektedir. Bu nedenle yöneticiler astlarına devrettikleri yetkileri etkili kullanıp kullanmadıklarını kontrol etmek zorundadır (Aydın, 2000: 158).

Yetki devri gerçekleştirilirken, yetki ile sorumluluk dengesi iyi kurulmalıdır. Yetki devrinde; bir görevin sorumluluğunu üstlenen astlar bu görevi yerine getirmek için gerekli yetkiye de sahip olmalıdır (Bursalıoğlu, 2000: 181; Can, 2002: 136).

Bir örgütte yöneticiler açısından zaman baskısı, iş yükünün aşırı artması, önemli işler üzerinde yoğunlaşmak, astların gelişimine katkı sağlamak, astların iş doyumuna katkı sağlamak gibi nedenlerden dolayı yetki devri gereklidir. Örgüt açısından ise yetki devri; iş ve etkinliklerin hızlı yürütülmesi, kararların hızlı bir şekilde alınıp uygulamaya konulması, rutin işler yerine daha önemli işlere yönelme gibi nedenlerden dolayı gereklidir. (Elma, 2003: 188).

Bir örgütte yetki devri rast gele yapılmamalıdır. Örgütte alt birimlere yetki devredilirken uyulması gerekli olan bazı kurallar vardır. Bu kurallardan bazıları aşağıda sıralanmıştır (Tortop, 1990: 93-94).

- Yetki devredilirken; iş analizi yapılmalı, hangi işin, hangi sınırlarda, ne derece devredileceği belirlenmelidir.
- Yetki; işin yapıldığı birime en yakın yönetim kademesine devredilmelidir.
- Yetki ve sorumluluğun dengeli olmasına dikkat edilmelidir.
- Yetki çatışması olmamasına dikkat edilmelidir. Hiçbir işgören birden fazla yöneticiye bağlı olmamalıdır.
- Yetki devredilirken, yetki verilen kişilerin bu yetkileri kullanma yeteneği dikkate alınmalıdır.
- Yetki devriyle asıl amaçlananın işin daha iyi yapılması olduğu sürekli akılda tutulmalıdır.

#### **2.4.Yerelleşmenin Yararları ve Sakıncaları**

Yerelleşmenin yararlı ve sakıncalı olduğu konular halâ tartışılmaktadır. Yerelleşmenin yararları ile ilgili ileri sürülen bazı görüşler şunlardır (Bucak, 2000: 11-12, Koçak; 1995:11-13)

#### **2.4.1.Yerelleşmenin Yararları**

1. Yerelleşme ile merkez örgütü tarafından yerel örgütlere atanan görevlilerin yerel düzeyde yürütülen işlemlere ilişkin duyarlılıkları artar. Yerel düzeydeki görevliler ile yerel nüfus arasındaki yakın ilişkiler yöreye ait daha fazla bilgi alınmasını sağlar. Ayrıca merkezi yönetimin yöreye ait daha etkili ve gerçekçi projeler hazırlaması sağlanır.

2. Merkezden yönetimin işleyişinden kaynaklanan bürokratik gecikmeler azalır.Merkezi yönetimin iş yükü azalır. Merkezi yönetim rutin işlerden sıyrılıp kalıcı politikalar belirlemeye yönelir.

3. Merkezi yönetimin yerel nüfus tarafından bilinmeyen politikaları daha iyi anlaşılır.

4. Yerel nüfus içindeki farklı grupların karar verme aşamasında temsil edilmesi, böylece bu gruplar için de kaynak ayrılması sağlanır.

5. Yerel düzeydeki örgütlerin işbirliği ve yönetim kapasitelerinin gelişmesi sağlanır.

6. Çeşitli örgütlerin eşgüdümlenerek çalışacağı bir ortam oluşturulur.

7. Hizmetlerin halka en az maliyetle, yeterli nicelikte ve nitelikte ulaşması sağlanır.

8. Uygulamada esneklik ve çevre koşullarına uygunluk sağlanır.

9. Halkın yönetime katılma fırsatları ortaya çıkar. Böylece demokrasinin gelişmesine katkı sağlanır.

10. Yerel sorunlar yerinden çözülmeye çalışılır. Böylece merkezden yönetimin işleyişinden kaynaklanan gecikme, kırtasiyecilik, maliyet artışı gibi sorunlar giderilmiş olur.

#### 2.4.2.Yerelleşmenin Sakıncaları

Yerelleşmenin sakıncaları ile ilgili öne sürülen bazı görüşler şunlardır (Bucak, 2000:11, Erdoğan, 1996: 120):

1. Yerelleşme ile ülke genelinde tek bir politikanın izlenmesi zorlaşır.
2. Yerel örgütler arasında işbirliği ve koordinasyonun sağlanması güçleşir.
3. Merkezi yönetimin denetimi, yetkileri ve olanakları ortadan kalkabilir ya da etkinliği azalabilir.
4. Yerelleşme uygulamaları sendikalar, vergi politikaları tarafından sınırlandırılabilir.
5. Yerel düzeyde seçimle iş başına gelen yöneticiler, kısa sürede sonuç veren gösterişli işlere önem verip uzun zaman gerektiren işleri bir kenara bırakabilir.
6. Yerel düzeyde yürütülen hizmetlerde ülke genelinde eşitlik ve kalite standardı sağlanamayabilir.
7. Yerel düzeyde yürütülen hizmetlerde tarafsızlığı sağlamak güçleşebilir.
8. Yerel düzeyde gerekli uzman ve personeli sağlamak güçleşebilir.
9. Yerel örgütler merkezi yönetimin mali yardımına gereksinim duyarlar.
10. Yerel örgütler mali kaynak sağlamak amacıyla belirlenen kuralların dışına çıkabilir. Mali denetimin yapılması güçleşebilir.
11. Yerelleşme bazen bir grubun veya kurumun gücünü zayıflatmak ya da artırmak şeklinde gerçekleşebilir.
12. Yerelleşme yerel düzeydeki bir merkezileşme ile sonuçlanabilir.
13. Yöneticiler statülerini kaybetme korkusuyla yerelleşmeye karşı direniş gösterebilir.
14. Yerelleşme konusundaki yeterli deneyime sahip olmayan toplumlarda yetki ve sorumlulukların yerel örgütlere devri ve katılımlı yönetim gibi uygulamalarda sorun yaşanabilir.

## 2.5.Yerelleşmenin Gerekliliği

Merkezden yönetilen bir eğitim sistemi bireylerin eğitim ihtiyaçlarını tüm ülke düzeyinde karşılamak için kurulmuştur. Ancak merkezi bir eğitim sisteminde yerel düzeyde ortaya çıkan ihtiyaçları karşılamak güçtür. Türkiye’de eğitim yönetimi aşırı bir biçimde merkezileşmiştir. Türk eğitim sisteminin merkeziyetçi yapısı ile ekonomik, teknolojik ve siyasal alanlarda ortaya çıkan ihtiyacı karşılaması mümkün değildir (Bucak, 2000: 16).

Merkezden yönetilen bir sistemde okullarda büyük ölçüde aynı tür programlar uygulanmaktadır. Bu durum, demokrasi kültürünün oluşmasına engel olmanın yanı sıra bireylerin istediğini seçebilmesine de engel olmaktadır. Oysa, Türk toplumunun eğitime olan talebi gün geçtikçe artmaktadır. Bununla birlikte eğitimde çeşitliliğe olan gereksinim gündeme gelmektedir. Eğitim sisteminin ve okulların yaşadığı sorunlara neden olan faktörlerin başında merkezi yönetim yapısı gelmektedir. Milli Eğitim akanlığı merkez, taşra ve yurt dışı örgütlerinden meydana gelen bir süper sistem haline gelmiştir. Çok geniş bir yapıya sahip Milli Eğitim Bakanlığının kırtasiyecilik, hantallık ve merkeziyetçilik gibi nedenlerden dolayı etkili çalışması ve günün şartlarına uyum sağlaması beklenemez (Duman, 1998: 90).

Okulların ve eğitim sisteminin günün şartlarına uyum sağlayabilmesi için merkezden yönetilme yerine daha çok kendilerini ilgilendiren kararları kendilerinin alabilecekleri kurumlar olmaları gereklidir. Bu ise yerinden yönetim modellerinin uygulamaya konulmasıyla mümkündür (Erdoğan, 2005: 83). Türkiye’de sosyal ve ekonomik değişimlerin sonucunda ekonomik yapıda devletin ağırlığı azaltılmaya çalışılmaktadır. Bu değişim sürecinde Türk toplumunun eğitim gereksinimlerinin merkezden yapılan planlamalarla karşılanmaya çalışılması güçleşmektedir. Bu nedenle eğitim sistemimizin merkeziyetçi yapısının azaltılması, yetki ve sorumlulukların yerel örgütlere aktarılması gerekmektedir (Erdoğan, 96: 120).

## 2.6. Türkiye’de Eğitim Yönetiminin Yapısı ve İşleyisi

Eğitim sistemleri yönetim açısından incelendiğinde merkezi yönetim sistemleri olarak adlandırılan, yönetsel kararların merkezden verildiği eğitim sistemleri; yerel yönetim sistemleri olarak adlandırılan, yönetime ilişkin kararların yerel yönetimlerce verildiği eğitim sistemleri ve yönetsel kararların merkez ile yerel yönetim arasında paylaşıldığı dengeli eğitim sistemleri olarak adlandırılan eğitim sistemleri olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır (Başaran 1996: 45). Türk eğitim sisteminin yönetim yapısı merkezi olup tüm işlemler Milli Eğitim Bakanlığı’nca yürütülmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı 1992 tarih ve 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun’a göre;

1. Merkez Örgütü,
2. Taşra Örgütü,
3. Yurtdışı Örgütü,
4. Bağlı Kuruluşlar, olarak dört bölümden meydana gelmiştir.

Merkez örgüt; Bakanlık Makamı, Ana Hizmet Birimleri, Danışma ve Denetim Birimleri, Bakanlığın Sürekli Kurulları ile Yardımcı Birimlerden oluşmaktadır (Akçay, 2005: 69).

**Bakanlık makamı;** bakan, müsteşar ve müsteşar yardımcılarından oluşur. Bakan, bakanlık hizmetlerini mevzuata, hükümetin genel siyasetiyle, milli güvenlik siyasetine, kalkınma planlarına ve yıllık programlara uygun olarak yürütmekle görevlidir (Bozan, 2004: 46). Ayrıca bakanlığın etkinlik alanına giren konularda diğer bakanlıklarla ve kuruluşlarla işbirliği yapar ve eşgüdümü sağlar. Müsteşar, bakanlık hizmetlerini, bakanlığın amaç ve siyasasına, kalkınma planlarına, yıllık programlara ve yasa, tüzük ve yönetmeliklere uygun olarak bakan adına düzenler ve yürütür. Müsteşar yardımcıları da hizmetin yürütülmesinde müsteşara yardım etmekle görevlidir (Başaran, 2006: 168).

**Ana hizmet birimleri;** Bakanlık Merkez Örgütünün eğitim için yönetsel ve eğitsel kararlar üreten, üretim alt sistemleridir. Okulöncesi Eğitimi Genel Müdürlüğü, İlköğretim Genel Müdürlüğü, Ortaöğretim Genel Müdürlüğü, Erkek Teknik Öğretim

Genel Müdürlüğü, Ticaret ve Turizm Öğretimi Genel Müdürlüğü, Din Öğretimi Genel Müdürlüğü, Çıraklık ve Yaygın Eğitimi Genel Müdürlüğü, Yükseköğretim Genel Müdürlüğü, Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü, Yurtdışı Eğitim Öğretim Genel Müdürlüğü, Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü, Özel Eğitim Rehberlik ve Danışma Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü, Okul içi Beden Eğitimi, Spor ve İzcilik Dairesi Başkanlığından oluşur.

**Danışma ve denetim birimleri;** bakana gerekli konularda yardımcı bilgi üreten yönetsel ve eğitsel konularda araştırma, planlama, kılavuzluk, doğrudan yada dolaylı olarak bakan adına eğitim sisteminin denetimini yapan birimdir (Başaran, 2006: 172). Teftiş Kurulu Başkanlığı, Araştırma Planlama ve koordinasyon Kurulu Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği, Bakanlık Müşavirleri, Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği danışma ve denetim birimlerini oluşturur.

**Yardımcı birimler;** Personel Genel Müdürlüğü, Yayınlar Dairesi Başkanlığı, Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı, Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı, İşletmeler Dairesi Başkanlığı, Yatırımlar ve Tesisler Dairesi Başkanlığı, Eğitim Araçları ve Donatım Dairesi Başkanlığı, Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı, Ortaöğretim Burs ve Yurtlar Dairesi Başkanlığı, Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Çıraklık, Mesleki ve Teknik Eğitimi Geliştirme ve Yaygınlaştırma Fonu Dairesi Başkanlığı, Savunma Sekreterliği, Özel Kalem Müdürlüğü.

**Sürekli kurullar;** Talim ve Terbiye Kurulu, Milli Eğitim Şurası, Müdürler Kurulu, Çıraklık ve Mesleki Eğitim Kurulu, Öğrenci Disiplin Kurulları, Özel İhtisas Komisyonlarından oluşur.

Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Örgütü, İl Milli Eğitim müdürlüğü ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinden oluşmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı 81 il ve 922 ilçede örgütlenmiştir (Akçay, 2005: 87). İl Milli Eğitim Müdürlüğü il örgütü içinde valiliğe bağlı il müdürlüklerinden biridir (Şişman, 2004: 96). İlçe milli eğitim müdürlükleri ilçe yönetiminden sorumlu olan kaymakamlığa bağlı bir birimdir. İlçe Milli eğitim Müdürlükleri, görev ve hizmetleri yürütürken İl Milli Eğitim Müdürlüklerine de sorumludurlar ancak, “İl ve İlçe eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği” ne göre il eğitim örgütü ile ilçe eğitim örgütünün yapı ve görevler yönünden bir farkı yoktur.

Milli Eğitim Bakanlığı Yurtdışı Teşkilatı, yurt dışında çalışan Türk vatandaşlarının öğrenim çağındaki çocukların okutulması, yurt dışında yüksek öğrenim görmeye giden öğrencilerinin işlemlerinin yürütmek amacıyla bazı ülkelerde eğitim müşavirlikleri ve eğitim ataşelikleri oluşturulmuştur (Başaran, 1996: 68).

Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Kuruluşlar Milli Eğitim Akademisi ve yükseköğrenim kredi ve yurtlar kurumu genel müdürlüğüdür. Milli Eğitim Akademisi Eğitim personelinin hizmet içinde yetiştirilmesini sağlamak, yönetim kademelerine personel hazırlamak ve personelin gelişimini sağlayıcı diğer eğitimleri vermek amacıyla kurulmuştur. Yükseköğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü tüzel kişiliğe sahip, özel hukuk hükümlerine tabi, özel bütçeli, yüksek öğrenim öğrencilerine kredi vermek, yurtlar yapmak ve işletmek suretiyle Türk gençliğinin yüksek öğrenimlerini, sosyal ve kültürel gelişimlerini kolaylaştırmak amacıyla oluşturulan bir kurumdur (Akçay, 2005: 96).

## **2.7. Eğitim Yönetiminin Yerelleşmesiyle Birlikte Yerel Yöneticilerin Eğitimdeki Olası Yönetim Alanları**

Eğitim yöneticisi, her türlü eğitim örgüt ve kuruluşlarında ve buralara ait yönetim basamaklarında, yönetimin işlevlerini ve yönetim süreçlerini işletmeye yeterli olacak nitelikte yönetimin kuramsal alanlarında öğrenim görmüş ve uygulama yapmış bir uzmandır. Eğitim yöneticisi, etkili bir eğitim yönetimi için yönetim iş ve işlerini planlar; okulun tüm kaynaklarını ve güçlerini örgütler ve eşgüdümleyer; okulu amaçlarından saptırmamak ve etkili çalışmasını sağlamak için eylem, iş ve işlemleri denetler, eğitim yönetiminin işlevleri olan insan kaynakları, eğitim programları, eğitim hizmetleri, genel hizmetler ve bütçe işlerini yönetir (Başaran, 2000a: 84).

### **2.7.1. Eğitimde İnsan Kaynağının Yönetimi**

Eğitim kurumlarının temel özelliği, insan ilişkilerine dayalı olmasıdır. Yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve eğitici olmayan personel okulların insan kaynağını oluşturur (Ünal, 2000: 13-14). Eğitim yöneticileri eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçların gerçekleşmesine yönelik yönetsel işleri yerine getirirken,

insan ve madde kaynaklarını koordine etmek, karar vermek ve grup çabalarını yönlendirmek için genel yönetimin teori, teknik, ilke ve metotlarından yararlanmaktadır (Çalık ve Şehitoğlu, 2006: 2-3 ). Nitelikli bir hizmet ancak nitelikli personelle olmaktadır (Aydın, 2005: 202). Nitelikli personelin oluşturulması için eğitim yöneticilerinin, insan kaynakları yönetimi alanında şu konulara dikkat etmesi gerekmektedir (Kaya, 1993: 134).

1. Okulun amaçlarını ve felsefesini açıklamak.
2. Okulun politikalarını saptamak ve tanıtmak.
3. Okul etkinlikleri için ihtiyaçları saptamak.
4. Okulda katılımcı ve demokratik yönetimi geliştirmek.
5. Okulda kişiler ve gruplar arası ilişkileri kurmak.
6. Eğitim ve öğretim etkinliklerini planlamak.
7. Çevrenin desteğini kazanmak.
8. Okul içi ve okul dışı öğelerle iletişim ve eş güdüm sağlamak.
9. Etkili bir işletme yönetimi geliştirmek ve uygulamak.
10. Yapılan çalışmaları sürekli izlemek ve değerlendirmek.

İnsan kaynağı yönetimi kapsamında, çalışanın göreve alınmasından ayrılmasına kadar geçen süre içinde, onun için yapılacak her türlü ücretlendirme, yetiştirme, yükselme, yer değiştirme özendirme, disiplin, sicil ve değerlendirme işlemleri yer almaktadır (Başaran, 2000a: 146). Eğitim sistemlerinde, öğretmen, yönetici ve eğitim uzmanlarından oluşan insan kaynağının sağlanması, haklarının verilmesi, ücretlerinin ödenmesi ve özlük işleri 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na göre yürütülmektedir (Başaran, 2000b: 178).

Atama, nakil, işe başlama: Ülkemizde milli eğitim bakanlığına bağlı personelin atanması bakanlık merkezince yapılmaktadır. Devlet memurları kanunun 58. maddesine göre kişinin asli memurluğa atanabilmesi için adaylık süresini doldurması, bu dönem içinde aldığı eğitimde başarılı olması ve olumlu sicil alması gerekmektedir (DMK madde: 58).

Adaylık işlemlerinin yapılması: Eğitim sisteminin bütün hizmet bölümlerinde aday olarak göreve başlayan personele Milli Eğitim Bakanlığı Aday Memurların Yetiştirilmesine İlişkin Yönetmelik hükümlerine göre işlem yapılır (Taymaz, 2003: 105).

Personel özlük hakları: Personele görevlerini gereği gibi yerine getirebilmelerini sağlamak amacıyla yasalarca bazı haklar tanınmıştır. Devlet memurları kanununda belirtilen durumlar dışında devlet memurunun memurluğuna son verilemez, aylık ve diğer hakları elinden alınamaz olan bu haklar şu şekilde sıralanabilir (Gürsel, 2003: 108).

Uygulamayı isteme; hizmet güvenliği; hizmet çalışma; izin; aylık; yolluk; dava; müracaat ve şikayet; sendika kurma.

Sicil ve disiplin işlerinin yürütülmesi: Sicil işlemleri memurların bir yıl içinde tutum davranış, yetenek ve görevlerinde ki başarı ve verim derecelerini Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği kapsamında belirlemek için yapılan genel değerlendirmedir. Personelin, kurumun düzenini bozucu davranışlarına karşı uygulanan yaptırımlar da disiplin işlerini oluşturmaktadır (Gürsel, 2003: 122-123).

Sağlık, güvenlik ve askerlik işlerinin yapılması: Personelin sağlık karnelerinin düzenlenmesi ve verilmesi, hasta sevkinin yapılması, sağlık raporları ve kullanılması ile askerlik ile ilgili işlemlerin yapılması eğitim yöneticisinin görevleridir (Taymaz, 2003: 121-123).

Personelin izlenmesi ve denetlenmesi: Hazırlanan planların amaçlar doğrultusunda devamlılığını sağlayabilmek için yöneticinin, personeli izlemesi üstlendikleri görevi ne derece başarılı yerine getirdiklerini denetlemesi, dönüt alması gerekmektedir. Okul ortamında yönetici öğretimin geliştirilebilmesi için öğretmenlerin ders içindeki performanslarını takip eder gerekli olduğu zamanlarda rehberlik eder. Müfettişler tarafından teftiş defterleri tutulur okulun yeterli görülmeyen çalışmaları belirlenir, okul yöneticisi ve birey ile görüşülerek eksikliğin giderilmesi çalışılır.

Kısaca, ülkemizde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı personelin yetiştirme, atama ve yer değiştirme işlemleri bakanlık merkezince; personel ihtiyacının belirlenmesi, personelin işe alınması, istihdam edilmesi, yer değiştirmesi, personelin yetiştirilmesi, geliştirilmesi denetlenmesi ve değerlendirilmesi, sicil ve disiplin işlemleri, özlük işleri

ve emekliye ayrılması ile ilgili işlemler bakanlık merkezinin yürürlüğe koyduğu yönetmelikler doğrultusunda okul yöneticisi tarafından yürütülür.

Belediye yönetimleri de; zabıta memuru, belediye fen memuru, yapı kalfası ve yapıcı ve muhtelif meslek ustaları gibi beldenin ve belediye yönetiminin ihtiyaç duyduğu meslek çalışanlarını yetiştirmek üzere kurslar, dersler, hafta tatili günü dershaneleri açmak ve idare etmekle görevlidir.

**Bakanlık düzeyinde insan kaynaklarının yönetimindeki görevler.** Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanuna göre bakanlık düzeyinde insan kaynaklarının yönetimindeki görevler; ülke düzeyinde öğretmen, eğitim uzmanı ve diğer eğitim işgöreni gereksinmesini saptamak ve planlamak; eğitim işgörenlerinin hizmet öncesi eğitimi için eğitim kurumları ile işbirliği yaparak eğitim işgörenlerini yetiştirme ölçütlerini saptamak; eğitim işgörenlerini yerinde ve etkili bir biçimde kullanımını sağlamak için ilkeler, ölçütler, kılavuzlar, yönetmelikler hazırlamak; eğitim işgörenlerinin hizmet içi gereksinmesini saptamak, planlamak; hizmet içi eğitim yapacak kurumlarla işbirliği yaparak eğitim işgörenlerinin hizmet içi eğitimini sağlamak; eğitimin sonucunu işgörenlerin yükselmesinde kullanmak; işgören hizmetlerinde iller arasında, işgörenlerin eğitimi işlerinde kurumlar arsında eşgüdümü sağlamak; eğitim işgörenlerinin ülke düzeyinde dağılımını planlamak; eğitim işgörenlerinin kullanımını, denetlenmesini, değerlendirilmesini, denetlemek, değerlendirmek; işgören hizmetlerinin yönetimini geliştirmek, illere bu konuda uzmanlık hizmeti vermek; işgören hizmetlerinin yönetimine ilişkin yayınlar yapmak; işgören hizmetlerinde uluslar arası ilişkiler kurmak ve ilişkileri yönetmek olarak sıralanmıştır.

**İl düzeyinde insan kaynaklarının yönetimindeki görevler.** Milli Eğitim Bakanlığı Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliğinde il düzeyinde insan kaynaklarının yönetimindeki görevler; ilçelerin işgören planlamasına dayanarak ilin eğitim gereksinmesini planlamak, Bakanlığa önermek; ilin eğitim işgörenlerinin özlük dosyalarını ve sicillerini tutmak, arşivlemek; eğitim işgörenlerinin ilçeler arası yer değiştirmelerini yapmak; okul yöneticilerini atamak, Bakanlıkça atanan işgörenlerini

ilçelere dağıtmak; eğitim işgörenlerinin üst disiplin kurulunu oluşturmak, kurulun işlerini yürütmek; il düzeyinde hizmet içi eğitim etkinliklerini düzenlemek; il Eğitim Kurulunu oluşturmak, toplamak, kurulun işlerini yürütmek; işgören hizmetlerinde ilçeler arası eşgüdümü sağlamak; ilçelerden gelen işgören denetlemelerini, değerlendirmelerini incelemek; eğitim işgörenlerinin kademe ve derece ilerlemelerini yapmak; işgören hizmetlerinin il düzeyinde denetimini, değerlendirmesini yapmak olarak sıralanmıştır.

**İlçe düzeyinde insan kaynaklarının yönetimindeki görevler.** İlçe düzeyinde insan kaynaklarının yönetimindeki görevler Milli Eğitim Bakanlığı Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliğinde; ilçenin öğretmen, uzman, usta öğretici ve diğer işgörenlerine olan gereksinmesini saptamak, bunların sağlanmasını planlamak, il eğitim yönetimine önermek; ilçe eğitim işgörenleri disiplin kurulunu oluşturmak, kurulun işlerini yürütmek, üst disiplin kuruluna önerilerde bulunmak; ilçe düzeyinde hizmet içi ve iş başında eğitim etkinlikleri düzenlemek; eğitim toplantıları düzenlemek, ilçe eğitim kurulunu toplamak eğitim sorunlarını çözmek; okulların usta öğreticilerini, yardımcı hizmetler sınıf işgörenlerini atamak; okulun eğitim yöneticilerinin dışında tüm eğitim işgörenlerinin denetleme, değerlendirme, işlerini sonuçlandırmak; ilçe eğitim personeline ilişkin verimli toplamak olarak sıralanmıştır.

**Okul düzeyinde insan kaynaklarının yönetimindeki görevler.** Okulun öğretmen, uzman, usta öğretici ve diğer işgören gereksinmesini ilçe eğitim yönetimine bildirmek; okulun öğretmen, uzman, usta öğretici ve diğer işgörenlerinin çalışmalarını planlamak, bunların etkili kullanımını sağlamak; işgörenlerin yönetmeliklere uygun olarak görev tanımını ve betimini yapmak; işgörenlerin özlük işlerini yürütmek, bu işleri yukarı yönetim düzeylerinde izlemek; okulun işgören hizmetlerini geliştirmek ve üst yönetime önerilerde bulunmak; işgörenlerin işbaşında yetişmesini sağlamak; işgörenlerin çalışmasını eşgüdümlmek, birlikte çalışmasını sağlamak; işgören hizmetlerine yönelik verileri toplamak.

### 2.7.2. Eğitimde Öğrenci Hizmetlerinin Yönetimi

Öğrenci hizmetleri, öğrencilerin özlük işlemlerini yürütmek ve değerlendirmek için yapılan çalışmaları kapsamaktadır (Gürsel, 2003: 133). Bu çalışmalar, öğrenciler ile ilgili kimlik ve kişilik özelliklerini tanıtıcı bilgiler toplamak, öğrencinin öğrenmesine yardım etmek, ebeveynlere öğrencinin kazanımlarına ilişkin bilgi vermek, öğretmenlere öğrenciler hakkında gerekli bilgiyi sağlamak, öğrencilere toplumsal olanaklar için fırsat yaratmak, öğrencilerin okul içi ve okul dışında yaşayabileceği sorunları ortadan kaldırmaktır (Başaran, 2000b: 158).

Okul yönetimleri, öğrencilere kendi fiziksel ve toplumsal ihtiyaçlarını toplumun ihtiyaç ve beklentilerine uygun bir biçimde karşılayabilmeleri için gerekli olan bilgi, beceri, yetenek tutum ve değerleri kazandırmaya çalışmaktadır (Erden, 2005: 53).

Günümüzde belediye yönetimlerinin daha çok öğrencilerin sağlık hizmetleri, rehberlik hizmetleri, barınma sorunları ve okula ulaşımlarıyla ilgili konuların yönetimlerinde etkileri bulunmaktadır.

Eğitimde öğrenci hizmetlerinin yönetimi ile ilgili hizmetleri şu şekilde sıralanabilir:

1. Öğrencilerin sağlık hizmetleri, okulun ve çevrenin temizliği, dersliklerin ısınması, temiz içme suyunun sağlanması, salgın ve mevsimlik hastalıklara karşı hazırlıkların yapılması, okulda revir açılması gibi hizmetleri kapsamaktadır (Başaran, 2006: 371–372).

2. Rehberlik hizmetleri, öğrencilerin öğrenme, disiplin, sağlık, ekonomik, kültürel ve okul dışı çevreyle ilgili yaşadıkları sorunları aşmalarında yardımcı olmaktadır (Başaran, 2000b: 172).

3. İl merkezinde rehberlik hizmeti düzenlemek, yürütmek, bu konuda araştırma yapmak, özel eğitime muhtaç olan öğrencilere hizmet edebilmek üzere rehberlik ve araştırma merkezi başkanlığı kurulur. Ayrıca rehberlik hizmetleri il danışma kurulu oluşturulur. (Gürsel, 2003: 154).

4. Öğrencilerin barınmaları ile ilgili sorunların çözümünde dört yol vardır. Bunlar; öğrencilerin kiralık ev tutmaları, özel yurttaki kalmaları, yatılılık hakkı kazanarak okul yurtlarında kalmaları ve resmi yurtlarda kalmalarıdır (Başaran, 2000: 173).

5. Öğrencilerin okula ulaşmaları konusunda yaşadıkları sorunlar okulların elverişli yerlerde yapılmamaları, ailenin çocuklarını bulundukları mevkiden başka bir okula göndermeyi tercih etmeleri yada öğrencilerin yaşadıkları yerde okulun bulunmaması nedenleriyle ortaya çıkmaktadır. Öğrencilerin ulaşım sorunları öğrencilerin okula, okullarına ait özel taşıma araçlarıyla, özel servis araçlarıyla ve ya belediyelerin kent içi ve kent dışı taşıma araçlarıyla gelmesiyle çözümlenmektedir (Başaran, 2006: 377).

**Bakanlık düzeyinde öğrenci hizmetlerinin yönetimindeki görevler.** Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanuna göre bakanlık düzeyinde öğrenci hizmetlerinin yönetimindeki görevler; ülkenin işgücü gereksinimini araştırmak; mesleklere ilişkin illerden gelen çözümlemeleri değerlendirmek ve ulusal düzeyde meslek çözümlemeleri yapmak; ulusal insangücü gereksinimleri doğrultusunda öğrencilerin yönlendirmesini planlamak, öğrencilerin yönlendirilmesi için ilke, ölçüt ve kılavuzlar hazırlamak, illerin bu konudaki uzmanlık gereksinimlerini karşılamak; sağlık, beslenme, rehberlik, disiplin gibi öğrenci hizmetlerinin yürütülmesi için gereken kılavuzları, yönetmelikleri hazırlamak, bu konularda illere yardım etmek; öğrenci hastaneleri, besin maddesi hazırlama merkezi, beden eğitimi yerleri gibi tesisler açmak ve işletmek; standart öğrenci başarı ve tanıma araçları hazırlamak; ülke düzeyinde öğrenci başarısını değerlendirmek; illerden gelen disiplin sorunlarını çözümlemek; öğrenci hizmetlerinin yapılmasını denetlemek, değerlendirmek; öğrenci hizmetlerine ilişkin bilimsel bulguları değerlendirip yapmak; öğrenci hizmetlerinde uzmanlık çalışmaları yapmak; öğrenci işlerinde uluslar arası ilişkileri kurmak ve yönetmek olarak sıralanmıştır.

**İl düzeyinde öğrenci hizmetlerinin yönetimindeki görevler.** İl düzeyinde eğitim hizmetlerindeki görevler milli eğitim bakanlığı milli eğitim müdürlükleri yönetmeliğinde şu şekilde yer almaktadır. Öğrenci üst disiplin kurulunu oluşturmak, öğrencilerin öğrenimlerini önemli derecede aksatan disiplin olaylarını, başarısızlık durumlarını incelemek, sorunlarını çözmek, gerekenleri Bakanlığa sunmak; öğrencilerin sağlık, beslenme, rehberlik özel eğitim, korunma gibi işlerini il düzeyinde örgütlemek, bunlar için ilçelere uzmanlık hizmeti sağlamak; öğrenci hizmetlerinde ilçeler arası

eşgüdüm sağlamak; öğrencilerin eğitsel etkinliklerini il düzeyinde örgütleyip yürütmek; il düzeyinde öğrenci başarı ve tanıma araçları geliştirmek; öğrenci hizmetlerini denetlemek, gereken verileri toplamak ve değerlendirmek.

**İlçe düzeyinde öğrenci hizmetlerinin yönetimindeki görevler.** İlçe düzeyinde eğitim hizmetlerinin yönetimindeki görevler milli eğitim bakanlığı milli eğitim müdürlükleri yönetmeliğinde; ilçe sınırları içinde bulunan zorunlu öğrenim ve ortaöğrenim çağı çocuklarının, temel eğitim görmemiş yetişkinlerin sayımını yaptırmak, bunların okullara dağılımını planlamak; öğrencilerin öğrenimini öneli derecede aksatacak disiplin ve başarısızlık olaylarını, gereğini yaparak il eğitim yönetimine bildirmek; ilçe temel eğitim ve ortaöğretim okullarının tüm öğrenci disiplin, sınav, belge, diploma ve diğer öğrenci işlerini sonuçlandırmak; zorunlu öğrenim çağı çocuklarının tümünün okula kavuşması için gerekeni yapmak, devamsızlık kavuşturmasını sonuçlandırmak; öğrenci beslenme ve sağlık hizmetlerini ilçe düzeyinde örgütlemek; okulların rehberlik hizmetlerine yardım etmek ve uzmanlık hizmeti sağlamak; ilçe öğrenci disiplin kurulunu oluşturmak ve çalıştırmak; öğrencilerin program seçme, başka programa geçme işlerine yardım etmek; özel eğitimi ve korunmayı gereksinen öğrencilerin işlerini yürütmek, bunların tanınması, yönlendirilmesi için uzmanlık hizmeti vermek; öğrenci hizmetlerinin yürütülmesinde okullar arası eşgüdümü sağlamak; ilçe düzeyinde öğrenci başarısını ölçmek için araçlar hazırlamak, standart tanıma ve başarı araçlarını uygulamak; öğrenci hizmetlerini denetlemek, değerlendirmek ve öğrenci hizmetleri için gereken verileri toplamak olarak yer almaktadır.

**Okul düzeyinde öğrenci hizmetlerinin yönetimindeki görevler.** Başaran (1982:77), okul düzeyinde eğitim hizmetlerinin yönetimindeki görevleri; temel eğitim bölgesinde bulunan temel eğitim çağına gelmiş çocukların ve temel eğitim görmemiş yetişkinlerin sayımını yapmak, bunların temel eğitime kavuşmalarını planlamak, okula yerleştirilmelerini sağlamak; öğrenci kayıt kabul, devam, devam, sınav, sınıf geçme, belge ve diploma işlerini yapmak; öğrencilerin sağlık, beslenme ve rehberlik hizmetlerini yürütmek; öğrenci devamsızlığını kovuşturmak, disiplin işlerini yürütmek; öğrencilerin uygun program ve mesleklere yönlendirilmesini sağlamak öğrencilerin

eğitsel kol çalışmalarını, diğer etkinliklerini örgütlemek eşgüdümlemek; öğrenci etkinliklerinde diğer okullarla işbirliği yapmak; öğrenci başarılarını değerlendirmek, tanıma araçlarını uygulamak; öğrenci hizmetlerini ve işlerini denetlemek, değerlendirmek olarak sıralamıştır.

### **2.7.3. Eğitim Programının Yönetimi**

Eğitim programı herhangi bir eğitim kuruluşunda yada eğitim aşamasında, öğrenciye kazandırılacak davranışların, milli eğitimin amaçların, eğitim kuruluşunun amaçlarının, bu amaçlara ulaşmak için gerekli içeriğin ve öğrenme yaşantılarının, yöntem ve tekniklerin belirlenmesi ve amaçlara ne dereceye kadar ulaşıldığının, değerlendirilmesine yönelik yapılan bütün etkinliklerdir (Kıncal, 2004: 161, Şişman 2005: 131). Kısaca eğitim programları hedefler, eğitim durumları ve değerlendirme etkinliklerinden oluşmaktadır (Taşdemir, 2000: 5).

Eğitim programının yürütülmesindeki görev eğitim yöneticisine aittir. Eğitim yöneticisi, eğitsel amaçları eğitim iş görenlerine ve ailelere açıklar, programın uygulanmasını engelleyen sorunları çözer, öğrenmenin gerçekleşebilmesi için elverişli bir ortam hazırlar, eğitim sürecini denetler ve değerlendirir (Başaran, 2006: 346). Eğitim programının kapsamı öğretim süresinde öğrencilere kazandırılacak bilgilerden meydana gelmektedir. Bu programlar bir öğretim kademesi için, bir kurs için veya sınırlandırılmış zaman dilimi için hazırlanmış olabilir (Taşdemir, 2000: 6).

Önemli olan kapsamın hedeflere ve öğrencilerin giriş davranışlarına uygunluğu ve bilgilerin basitten karmaşığa, somuttan soyuta, kavramlardan ilke ve genellemelere göre dizilmesidir (Karlı, 2004: 83). Eğitim programının kapsamı ve niteliği, okul ortamında meydana gelen tüm etkinliklerin odak noktası olup okulun tüm etkinliklerinin niteliğini ve etkililiğini etkilemesine rağmen, merkezi eğitim sistemlerinde eğitim programının kapsamı merkez tarafından belirlenmekte, okul yönetimleri yalnızca, merkezde hazırlanan programı etkili biçimde uygulamakla görevlendirilmektedir (Aydın, 2005: 189).

Ülkemizde üniversiteler dışında kalan tüm örgün eğitim kurumlarının programları, Milli Eğitim Bakanlığı'nın çeşitli birimleri tarafından hazırlanır. Uygulamaya konulabilmesi için de Talim Terbiye Kurulu'nca kabul edilmesi

gerekmektedir. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda yalnızca bakanlıkça kabul edilen programlar uygulanmakla birlikte; programın özü değiştirilmemek şartıyla okul yöneticileri ve öğretmenler, öğrenci özelliklerine göre az da olsa değişiklikler yapabilmektedirler (Erden, 2005: 53).

**Bakanlık düzeyinde eğitim programının yönetimindeki görevler.** Milli eğitim bakanlığının teşkilat ve görevleri hakkındaki kanuna göre bakanlık düzeyinde eğitim programının yönetiminde, eğitim programları için gereken araştırmaları yapmak ve eğitim programlarının hazırlanmasını sağlamak bakanlığa bağlı Talim ve Terbiye Kurulunun görevidir. Program geliştirmede yüksek öğretimle işbirliği kurmak, uluslar arası ilişkileri geliştirmek bakanlığa bağlı Yüksek Öğretim Genel Müdürlüğünce sağlanır. Bakanlık, milli eğitimin amaçlarına, politikasına uygun olarak okul öncesi, temel eğitim, ortaöğretim ve yaygın eğitim için gereken eğitim programlarını hazırlamak; eğitim programlarını, illerin önerisine, araştırmalara, yeni bilimsel bulgulara dayanarak geliştirmek; eğitim programı geliştirmede, uygulamada iller arası eşgüdümü sağlamak; ülke düzeyinde eğitim programlarının uygulanmasını, genişletilmesini denetlemek, değerlendirmek; eğitim programlarını değerlendirmek, geliştirmek, sonuçlarını yaymak, illere uzmanlık hizmeti vermekle yükümlüdür.

**İl düzeyinde eğitim programının yönetimindeki görevler.** İl düzeyinde eğitim programının yönetimindeki görevler milli eğitim bakanlığı milli eğitim müdürlükleri yönetmeliğinde; ilçe eğitim yönetiminin eğitim programlarına ilişkin önerileni incelemek, bunların Bakanlığın gönderdiği çerçeve eğitim programlarına uyanlarını geliştirerek uygulanmak üzere ilçe eğitim yönetimine göndermek, diğerlerini Bakanlığa sunmak; eğitim programları için il düzeyinde araştırma yapmak; eğitim programlarını geliştirmelerinde ilçelere uzmanlık hizmeti vermek, yardım etmek; eğitim programlarının uygulanmasında ilçeler arasında eşgüdümü sağlamak; il düzeyinde meslek çözümlemelerinin yapılmasını düzenlemek, Bakanlığa eğitim programları önermek; ilçelerin eğitim programlarını uygulamalarını denetlemek, değerlendirmek; eğitim programlarına ilişkin verileri toplamak olarak belirtilmiştir.

**İlçe düzeyinde eğitim programının yönetimindeki görevler.** Milli eğitim bakanlığı milli eğitim müdürlükleri yönetmeliğinde ilçe düzeyindeki eğitim programının yönetimi ile ilgili görevler; okulların eğitim programlarının çevreye uyarlanacak yönlerini geliştirmek; okullardan gelen eğitim programları ile ilgili önerileri incelemek; bu önerilerin Bakanlıktan verilen çerçeve programlarına uygun olanlarını geliştirip uygulanmak üzere okula göndermek; bunların dışındaki eğitim programı önerilerini il eğitim yönetimine, görüşleriyle birlikte sunmak; ilçenin eğitim takvimini hazırlamak, il eğitim yönetimine önermek; okulların meslek çözümleme çalışmalarını düzenlemek, bütünleştirmek, bu konuda okullara uzmanlık hizmeti vermek, bunlar için eğitim programları hazırlamak, Bakanlığın çerçeve eğitim programına uyanları uygun görülecek okullarda uygulatmak; eğitim programlarının uygulanmasını eşgüdümlemek, denetlemek, değerlendirmek; eğitim programlarının amaçlarına uygun olarak uygulanmasını sağlamak; il eğitim yönetimine eğitim programlarının geliştirilmesine ilişkin önerilerde bulunmak olarak yer almaktadır.

**Okul düzeyinde eğitim programının yönetimindeki görevler.** Başaran (1982:76) okul düzeyinde eğitim programının yönetimindeki görevler; çevrenin mesleklerini tanımak, çözümlerini yapmak; ilçe eğitim yönetimine, çevrenin eğitim gereksinimlerini karşılamak için eğitim programı önerilerinde bulunmak; ünitelendirilmiş yıllık ve günlük öğretim ünite planlarını düzenlemek, uygulamak, uygulamayı denetlemek; Çevrenin ve okulun olanaklarından yararlanarak okulun eğitim ortamını, zenginleştirmek, geliştirmek; eğitim programlarını öğrencilerin çevrenin gerekliliklerine uyarlamak; eğitim programlarının uygulanmasında çevre ile okul arasında, okulun öğretmen, uzman ve diğer personeli arasında eşgüdümü sağlamak olarak sıralamıştır.

#### **2.7.4. Eğitimde Genel Hizmetlerin Yönetimi**

Eğitim amaçlarının gerçekleştirilmesi için uygun fiziksel koşulların hazırlanması, okulun doğal, kültürel, toplumsal ve endüstriyel çevresi kullanılarak öğretim ortamının oluşturulması, öğrencilere eğitimin amaçları doğrultusunda rehberlik hizmetlerinin verilmesi, okulda öğrenci disiplininin sağlanması, öğretim görevlilerinin bu

konularda öğrencileri yönlendirici, çevreyle ilişki kurmalarını sağlayıcı programların hazırlanması eğitimin genel hizmetleri olarak adlandırılır. Bu hizmetlerden bazılarını kısaca şu şekilde açıklayabiliriz.

**Rehberlik ve psikolojik danışma hizmetleri:** Eğitimde rehberlik, öğrencinin gelişimini ve uyumunu sağlamaya yönelik, sistemli olarak profesyonel düzeyde sunulan çeşitli aşamalar içeren ve süreklilik gösteren bir hizmettir (Yeşilyaprak, 2003: 7). Okul müdürünün rehberlik ve psikolojik danışma hizmetleri ile ilgili görevleri, hizmetleri benimseme, liderlik etme, hizmetin gerçekleşebilmesi için olanak sağlama ve işbirliği içinde tüm personeli teşvik etmekle görevlidir (Gürsel, 2003: 153).

**Öğrenci disiplin hizmetleri:** Eğitimde öğrenci disiplinin sağlanması ile ilgili etkinliklerin amacı öğrencilere kendi davranışlarını beklenen davranışlarla kıyaslayarak değerlendirme alışkanlığı ve yeterliliği kazandırılmaktadır. Disiplin davranışları beklenenden daha iyi yapanların ödüllendirilmesi, kötü yapanların cezalandırılmasını da kapsar (Taymaz, 2003: 192).

**Nöbet hizmetleri:** Okul yönetimi öğretim yılı başında nöbet hizmetleri ile ilgili esasların saptanması, kimlerin hangi koşullarda nasıl nöbet tutacaklarının ve nöbet görevlerinin kapsamının belirlenmesi işlerini yapar (Taymaz, 2003: 196).

**Okul koruma dernekleri:** Okulu Koruma Derneklerinin kurulması ile birlikte çalışmaların yapılması, okullarda yapılan eğitimin başarılı olması ve amaçlarına ulaşabilmesi için oldukça gerekli bir hizmettir. Okul yönetimi ailenin katkısını sağlamak amacıyla öğrenci, veli ve öğretmenler arasında bir birlik ve dernek kurmalarına yardımcı olur. Bu derneklerde birer asil birerde yedek öğretmen üye bulunur. Okul yönetimi birlik ve derneklerin kurulmasından, etkinlik alanlarının belirlenmesine ve yapılan çalışmaların izlenmesine kadar sorumludur.

**Okul çevre ilişkilerinin düzenlenmesi:** Okul çevredeki bütün formal ve informal örgütlerin ya yön verdiği yada etkilendiği bir kurumdur (Bursalıoğlu, 2002: 35). Bu nedenle okul yöntemi, ilgili okullarla ilişkilerin kurulmasını, çevreyi tanımaya yönelik çalışmaların yapılmasını, çevre ile bilgi alışverişinde bulunulmasını, çevrenin kalkınmasına katkıda bulunulmasını ve çevreden eğitim için destek alınmasını sağlamak zorundadır.

### **Bakanlık düzeyinde eğitimin genel hizmetlerinin yönetimindeki görevler.**

Milli eğitim bankalığının eğitimin genel hizmetleri ile ilgili görevleri milli eğitim bakanlığının görev ve yetkileri ile ilgili Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanuna göre illerden gelen yapım, donatım ve eğitim araç gereçlerine ilişkin planlara ve merkezce saptanan gereksinmelere göre ulusal düzeyde eğitim yatırımını planlamak ve programlamak; okul binaları, tesisleri, donatım ve eğitim araç gereçleri için araştırmalar yapmak, standartlar hazırlamak, geliştirme çabaları yapmak; bunların genel düzeyde yapılması, üretilmesi için gerekenleri toptan yapmak, üretmek, dış alımını yapmak; bina donatım, araç ve gereçlerin etkili kullanımını sağlamak için kılavuzlar hazırlamak, ülke düzeyinde denetlemeler yapmak, savurganlığı, kötü kullanımı azaltıcı önlemler almak; okul yapımı, onarımı, donatımı ve eğitim araçları işlerinde iller arası eşgüdümü sağlamak, uluslar arası ilişkiler kurmak; okul yapımı, onarımı çalışmalarını denetlemek ve değerlendirmek olarak sıralanmıştır.

### **İl düzeyinde eğitimin genel hizmetlerinin yönetimindeki görevler.**

İl eğitim yönetimlerinin eğitimin genel hizmetleri ile ilgili görevleri Milli Eğitim Bakanlığı Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliğinde ilçelerden gelen yapım, onarım, donatım ve eğitim araç gereçlerine ilişkin planlamayı incelemek ve Bakanlığa sunmak; okul yapımı, onarımı, donatım ve eğitim araç gereçlerinden il düzeyinde üretilecekleri üretmek, satın almak; okul yapımını, onarımını, donatımını, eğitim araç ve gereçlerinin kullanımını denetlemek ve değerlendirmek; bu konuda gereken verileri toplamak ve arşivlemek olarak sıralanmıştır.

### **İlçe düzeyinde eğitimin genel hizmetlerinin yönetimindeki görevler.**

İlçe eğitim yönetimlerinin genel hizmetleri il ilgili görevleri Milli Eğitim Bakanlığı Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliğinde ilçenin okul ve tesislerinin yapım, onarım, donatım ve eğitim araçları gereçleri gereksinmesini planlamak; okul yapımı, onarımı işlerini yürütmek, satın almak ve okullara dağıtmak; okullar arasında ortak kullanılacak tesis ve araçların kullanımını eşgüdümlmek; okul yapımı onarımı, donatımını, eğitim araç gereçlerinin kullanımını denetlemek; kullanımı en üst düzeye çıkartmak; eğitim yeri ve araçlarının maliyet yarar hesaplarına gerekecek verileri toplamak olarak sıralanmıştır.

**Okul düzeyinde eğitimin genel hizmetlerinin yönetimindeki görevler.** Okul düzeyinde eğitim yönetiminde genel hizmetlerin yönetimi ile ilgili olarak ilköğretim kurumları yönetmeliğine göre okulun bina yapımı, onarımı, donatımı ve eğitim araçları gereçleri gereksinmesini saptamak; bunların sağlanmasını plana bağlamak; ilçe eğitim yönetimine göndermek; eldeki bina, donatım ve eğitim araç gereçlerini etkili olarak kullanmak; eğitim programlarının gereklerine göre bunları yönlendirmek; fiziksel olanaklarla insan gücünü eş güdülmek; binaların yapım onarım çalışmalarını denetlemek; okul binası, donatımı ve eğitim araç gereçlerinin kullanımını değerlendirmek; bunlara ilişkin maliyet yarar çözümlemelerine gerekli verileri toplamak olarak sıralanmıştır.

#### **2.7.5. Eğitimde Para Kaynağının Yönetimi**

Para kaynağının yönetimi, yönetim basamaklarında en önemli basamağı oluşturmaktadır. Çünkü bütçe ne kadar yeterli ise planlanan eğitim de o oranda gerçekleştirilebilir. Eğitim bütçesi bir okulun bir yıl süreyle hizmetlerin verilebilmesi için yapılacak harcamaları gösteren, araştırmaya incelemeye dayanan, geleceğe ilişkin kestirimler yapmayı gerektiren, genel olarak bir yıl süre için hazırlanan bir parasal kaynak planıdır (Başaran, 2000b: 214).

Eğitimin başlıca finansman kaynakları şunlardır (Bütçe Raporu, 2009: 217):

1. Merkezi yönetim bütçesinden,
2. İl özel idareleri bütçesinden ayrılan kaynaklar,
3. Eğitime katkı payı gelirleri (bütçeleştirilen gelirler),
4. Dış ülke ve kuruluşlardan sağlanan dış krediler, burslar ve bağışlar,
5. Halkın, kişi ve kuruluşlar olarak eğitime katkıları, bağışlar,
6. Okul aile birliği gelirleri.

Eğitim yönetimi maliye, bina yapımı ve onarımı, işletme ve bakım konularında yöneticiye temel sorumluluk gerektirmektedir. Bu nedenle eğitim yöneticisinin, okul

bütçesinin kuram ve ilkelerinde; okul binalarının bakımı ve hizmete hazır tutulması; bütçeleme, muhasebe, satın alma, sigorta maaş ve ücret bordrosu ve genel işletme giderleri gibi konularında uzman olması gerekmektedir (Aydın, 2005: 203).

**Bakanlık düzeyinde eğitimde para kaynağının yönetimindeki görevler.** Milli Eğitim Bakanlığının eğitimde para kaynağının yönetimi ile ilgili olarak görevleri milli eğitim bakanlığının yetki ve görevleri ile ilgili Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanuna göre, illerin gönderdiği ilçe eğitim bütçelerine ve merkezce saptanan gereksinimlere dayanarak Milli Eğitim Bütçesini hazırlamak; bütçeleme gereğine uygun biçimde yapılabilmesi için hizmet içi eğitim yapmak; bütçe uygulamasını ülke düzeyinde denetlemek, değerlendirmek; bütçe işlerinde uluslararası ilişkiler kurmak ve yönetmek olarak sıralanmıştır.

**İl düzeyinde eğitimde para kaynağının yönetimindeki görevler.** Milli Eğitim Bakanlığı Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliğinde il düzeyinde eğitimdeki para kaynağının yönetimindeki görevler ilçe eğitim bütçelerini incelemek eksikliklerini tamamlamak; il düzeyinde toplanan geliri ilçelere dağıtmak; bütçeleme, harcama konularında ilçelere uzmanlık hizmeti sağlamak; bütçe ve harcamalarda ilçeler arası eş güdüm sağlamak; harcamaları denetlemek ve değerlendirmek; bütçe verilerini toplamak ve değerlendirmek.

**İlçe düzeyinde eğitimde para kaynağının yönetimindeki görevler.** Milli Eğitim Bakanlığı Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliğinde ilçe düzeyinde eğitimde para kaynağının yönetimindeki görevler okul bütçelerine dayanarak ilçenin eğitim bütçesini yapmak ve il eğitim yönetimine sunmak; tüm eğitim harcamalarını sonuçlandırmak; okulların bütçe yapımına, maliyet yarar çözümlemelerine yardım etmek; eğitim para kaynaklarını geliştirmek; kaynakların okullar arasında dengeli dağılımını sağlamak; harcamaları denetlemek; bütçe yapımına hazırlık olacak değerlendirmeler yapmak; bütçe verilerini toplamak; işlemlere ilişkin belgeleri tutmak ve arşivlemek olarak sıralanmıştır.

**Okul düzeyinde eğitimde para kaynağının yönetimindeki görevler.** Başaran (1982:84), okul düzeyinde eğitimde para kaynağının yönetimindeki görevleri okulun para kaynaklarını saptama, sağlamak ve harekete geçirmek için planlama yapmak; bütçeleme işleri için gereken işlemleri yapmak; okul para kaynaklarını eğitimin amaçlarına yönlendirmek; savurganlığı önlemek ve etkili kullanımını sağlamak; okulun bütçesini yapmak ve ilçe eğitim yönetimin önermek; bütçe harcamalarını denetlemek ve değerlendirmek; bütçelemeye ilişkin verileri toplamak olarak sıralamıştır.

## **2.8. Ülkemizde Eğitim Yönetimin Yerelleşmesi Konusunda Yapılan Çalışmalar**

Yerelleşme uzun yıllardır tartışma konusu olmuştur. İlk yerelleşme tartışmaları Prens Sabahattin'in ile başlamıştır. Prens Sabahattin imparatorluğun dağılma sürecine girdiği dönemlerde her şeye karşın yerinden yönetimi ve belediyeler, nahiye meclisleri ve diğer yerel temsil kurumlarının seçimle işbaşına getirilmesini savunmuş ve "belediye, nahiye ve vilâyet umur ve mesalihinin tesviye ve rü'yetine iştirak ve müdahale" etmelerini teklif etmiştir (Çamurcu, 2004:49). Cumhuriyet döneminde, 1960'lı yıllardan itibaren başlatılan yerelleşme çalışmalarına son yıllarda hız verilmiş, merkezi idarenin yürüttüğü hizmetlerden çoğunun yerel yönetimlere devredilmesi konusunda görüş birliğine varılmıştır. Bunlardan özellikle Türk uzmanlarınca hazırlanan MEHTAP (Merkezî Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi) adıyla bilinen reform teklifleri kamu idaresinin yapısal düzenlemelerine eğilmiştir (Özkan, 2004:87). MEHTAP Raporu'nda “yerel yönetimler yeniden ele alınıp düzenlenmelidir”, diye ilke getirilmiştir (Bayar, 2003:107).

KAYA olarak kısaltılan Kamu Yönetimi Araştırma Projesi de devletin yaptırdığı kamu yönetiminin tümünün yeniden düzenlenmesini içeren bir çalışmadır. Ardından Türk Sanayici ve İş Adamları Derneğinin yaptırdığı Türkiye Eğitim Raporu eğitim sorunlarını genel olarak ele alması ve İç İşleri Bankalığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü'nün yaptırdığı Mahalli İdarenin Yeniden Yapılandırılmasına ve Bu İdarelerle İlgili Çeşitli Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Tasarısı ve Gerekçeler çalışması yerelleşme adına dikkat çekmektedir (Bucak, 2000: 54). 16. Milli Eğitim

Şurasında Mesleki ve Teknik Eğitimde Finansman başlığında “Kamu eğitim harcamalarının, tasarruf tedbirleri ve bütçe kesintileri dışında tutulması ve kaynak kullanımında yerelleşme ve katılımcılık ilkesinin yaşama geçirilmesinin özel gösterilmesi konusunda karar alınmıştır (16. Milli Eğitim Şurası, 1999: 16). Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planında ise, eğitim hizmetleri ilk aşamada yerel yönetimlere devredilecek görevler arasında yer almaktadır. Ancak, Plan’ın “Eğitim Reformu” ile ilgili bölümünde eğitim hizmetlerinin merkez ve yerel yönetimler arasında bölüşmeye ilişkin çok açık işaretler bulunmamaktadır. Plan’da MEB ve YÖK’deki merkezi yapının, alt birimler ve taşra örgütlerinin hareket olanaklarını sınırladığı ve karar alma sürecinin yavaş işlemesine yol açtığı savunulmaktadır (Pektaş; 1999). Son olarak 9. Kalkınma planında Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında hizmet esasına dayalı bir yapılanmaya gidilecek, kurumsal kapasite güçlendirilecek, taşra teşkilatlarına ve eğitim kurumlarına yetki ve sorumluluk devredilmesi sağlanacaktır maddesi yer almıştır (9. Kalkınma Planı, 2006: 87).

Bu çalışmalar sonucunda Türk Eğitim Sisteminde eğitim yönetiminin yerelleşmesi adına yapılan bazı değişiklikler şunlar olmuştur (Bucak, 2001: 319):

1. İl ve ilçe milli eğitim müdürlükleri dışındaki taşra teşkilatı yöneticilerinin atama yetkisinin valiliklere verilmesi,
2. Öğretmenlerin bakanlıktaki sicil dosyalarının illere devredilmesi,
3. Öğretmenlerin derece terfilerinin illerde yapılmaya başlanması,
4. Taşra teşkilatı personeline Bakanlıkça verilen izinlere ait işlemlerin illere devredilmesi, öğretmenlere mazeret izinlerinin okul ve kurum müdürlüklerince verilmesi,
5. Öğretmenlerin stajyerlik işlemlerinin illere devredilmesi,
6. Öğretmenlerin emeklilik işlemlerinin illerde sonuçlandırılması,
7. Ders dağıtım çizelgelerinin Bakanlığa gönderilmeden önce valilerce incelenmesi,
8. Okul açma ve kapama yetkisini illere verilmesi,
9. Demirbaş döküm ve devir yetkisinin il ve ilçelere devredilmesi,

10. Ders geçme ve çeşitli problemleri çözmek amacıyla İl Milli Eğitim
11. Müdürlükleri bünyesinde sürekli komisyon ve kurullar oluşturulması,
12. Bina kiralama ile ilgili bürokratik işlemlerin asgariye indirilmesi,
13. Milli eğitim Geliştirme Projesinin bu amaca yönelik işlemlerinin hızlandırılması ve idari kademeler ile tüm okul kurumlarının faks ve bilgisayar gibi araçlarla donatılması.

Ülkemizde de yıllardır merkezi yönetim anlayışının terk edilmesi konusunda yoğun bir tartışma yapılmış, ancak yetkilerin avantajlarından dolayı bir türlü önemli sayılabilecek yetkiler yerel yönetimlere devredilememiştir. Vatandaşlar ise, birçok basit nedenlerle merkezi yönetimin onayını beklemekte ve yoğun bürokrasi içerisinde kaybolup gitmektedirler. Merkezden ve yerinden yönetimin tek başına sakıncaları olmasına rağmen, ülke şartlarına göre bir dengelemenin daha uygun olacağı düşüncesi kabul görmektedir (Peker, 2003:147). Bunun sonucunda meydana gelen asıl sorun ise eğitimde hangi yetkilerin yerel yönetimlere devredilmesi, hangilerinin merkezde kalması ve yerel düzeyde nasıl bir örgütlenme olması gerektiği konusudur. Bu sorunun çözümü için yerelleşmenin uygulandığı örnek ülkeler incelenerek ve yapılan çalışmalar dikkate alınarak ülkemiz için gerekli, yönetim yapısına uygun, ülke bütünlüğünü bozmayacak biçimde bir plan hazırlanmalıdır.

## 2.9. İlgili Araştırmalar

Türk eğitim sisteminin yönetim boyutu ile ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Bu bölümde eğitim sisteminin yerelleştirilmesi ve yerel örgütlere yetki aktarılması konusuna ilişkin daha önce yapılmış araştırmalar ele alınmıştır.

**Fatma BARKÇİN.** Barkçin, 1994 yılında eğitim yönetiminde yetki devri konusunda bir doktora çalışması yapmıştır. Araştırmada aşırı bürokrasi ve merkeziyetçi yapı nedeniyle insan gücünün yetiştirilmesi konusunda nitelik kaybının yaşandığı, bu nitelik kaybından ekonominin olumsuz etkilendiği belirtmektedir. Eğitim sisteminde yaşanan sorunlarının çözümü için tasarrufun merkezi yönetimde olduğu için ortaya

konulan çözümlerin akılcı olmadığını ancak bu konuda arayışların başladığını belirtmiştir. Eğitim alanında merkezi yönetim ile yerel yönetim arasında işbirliğinin geliştirilmesi ve yetki devri için adım atılması gerektiğini belirtmiştir (Barkçin, 1995).

**Mahmut BOZAN.** 2002 yılında doktora tezi olarak hazırlanan bu çalışmada, Türk eğitim sisteminde yaşanan sorunların temel nedeninin yönetimin merkeziyetçi bir anlayışla uygulanmasından kaynaklandığı belirtilmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünün bütün yetkileri elinde toplaması böylece taşra örgütü tarafından yapılabilecek hizmetleri de kendi üstlenmesi nedeniyle asıl görevlerini yapamadığı, bu yüzden de eğitim hizmetlerinin aksadığı belirtilmiştir. Merkez örgütünün bir kısım yetkilerini taşra örgütleri ile paylaşmasının bir zorunluluk haline geldiği, ancak taşra örgütlerine yetki devredilirken il milli eğitim müdürlüklerinin öncelikli olması gerektiği ortaya konulmuştur (Bozan, 2002).

**Celal GÜLŞEN.** 2005 yılında doktora tezi olarak hazırlanan bu çalışmada, merkezi yönetimden yerinden yönetime geçişin tartışıldığı süreçte “Türkiye’de Eğitim Hizmetlerinin Yerinden Yönetimi” konusunda İl Milli Eğitim Müdürleri, İlköğretim Müfettiş Başkanları ve İlçe Milli Eğitim Müdürleri ile yapılan görüşmeler sonucunda, eğitim yönetiminde yerelleşmesinde, merkezi yönetimin yetkilerinin tamamının olmasa da bir kısmının yerinden yönetimlere devredilmesi gerektiği belirtilmiştir. Eğitim yönetiminde yeni bir yapılanmanın gerektiği ancak bu sağlanırken ortak bir eğitim programı geliştirilmesi bunun yönetimin yerinden yönetim kurullarına bırakılması gerektiği düşüncesi ortaya konulmuştur. (Gülşen,2005).

**Yasemin KOÇAK USLUEL.** Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütü yöneticilerinin yerelleşmeye ilişkin görüşlerinin konu edildiği 1995 yılında yapılan doktora tezinde eğitimde yerelleşmenin yarar ve sakıncaları konusunda Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütü yöneticilerinin görüşleri ortaya konulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre bakanlık merkez örgütü yöneticileri genel yerelleşmeyi yararlı olarak değerlendirirken yerel nüfuz sahibi kişilerin yerel düzeydeki eğitim örgütü yöneticilerini

etkilemeleri, ulusal bütünlüğü bozulması, ulusal kıstasların sağlanamaması gibi endişeleri taşımaktadırlar (Koçak, 1995).

**Kemal KÖKSAL.** 1997 yılında eğitim hizmetlerinin yerelleşmesi konusunda hazırlanan doktora tezinde ortaya konan modelde Milli Eğitim Bakanlığının ülke düzeyinde eğitimi geliştirmekle, politika belirlemekle görevli olması, taşra örgütünde ise il ve ilçelerde yetki ve sorumluluk üstlenen eğitim kurullarının seçilmesi önerilmiştir. Köksal'ın ortaya koyduğu modele ilişkin değerlendirmelerin çoğunluğunun olumlu olduğu ancak yerel örgüt yöneticilerinin yandaşlarına taraflı davranacağı, bölücü örgütlerin yerel örgütlerle işbirliği yapabileceği gibi endişelerle olumsuz değerlendirmelerin de yapıldığı belirtilmiştir (Köksal, 1997).

**Şakir ÇINKIR.** 2002 yılında Eğitim Yönetiminde Yerelleşmenin Üstünlükleri ve Sakıncaları üzerine yazılan makalede, eğitim yönetiminde karar verme, yetki ve sorumluluklar, eğitim yönetiminin değişik düzeylerinde açıkça paylaşılmadığı sürece yerinden yönetimin tek başına bir çözüm seçeneği olarak düşünülemeyeceği, eğitim yönetiminde yerelleşmenin üstünlükleri ve sakıncaları tartışılarak belirtilmiştir (Çinkır, 2002).

**İrfan ERDOĞAN.** Eğitim Sisteminin Yerelleşmesi konulu 1996 yılında yazılan makalede merkezi örgütlerde okulların kalıplaşmış ve çeşitliliği olmayan programları uyguladığı belirtilmiştir. Eğitimde yerelleşmenin eğitim sistemi üzerindeki kontrolün merkezden çok bölgesel organlara doğru aktarılması anlamına geldiği belirtilmiştir (Erdoğan, 1996).

**Ömer PEKER.** Eğitimin Yerelleşmesi ya da Özerkleşmesi konulu 1995 yılında yazılan makalede insanlar arasındaki farklılığın eğitime de yansıdığı bu yüzden insanlara merkeziyetçi bir biçimde standart programlar uygulanmasının yanlış olduğu belirtilmiştir. Eğitim sorunun bir yönetim sorunu olduğu, merkezi yönetimin alt

kademelerdeki birimlere güvensizliği nedeniyle yetkilerini ısrarcı bir biçimde elinde tuttuğu belirtilmiştir (Peker, 1995).

**Mehmet ŞİŞMAN, Selahattin TURAN.**Eğitimde Yerelleşme ve Demokratikleştirme Çabaları konulu 2003 yılında yazılan makalede, eğitimde yerinden yönetimde mahalli idarelerin ya da yerel yönetimlerin, merkezi hükümetin otoritesini temsil eden yerel yönetim birimlerinin, il-ilçe milli eğitim ve okul müdürlüklerinin yeniden yapılanma sürecinde rol, görev, yetki ve sorumluluklarının yeniden tanımlanması, bunlar arasındaki ilişki ve eşgüdümün nasıl sağlanacağını net bir biçimde ortaya konulması gerekli olduğu ve Milli Eğitim Bakanlığının illerde oluşturduğu eğitim bölgelerinin ve bu bölgeler içinde yer alan çeşitli kurulların görev, yetki ve sorumluluklarının yeniden tanımlanması, söz konusu kurulların istişari kurullar olmaktan çıkarılıp idari ve mali yönden daha özerk bir yapıya kavuşturulması, eğitimde yerinden yönetim çalışmalarına ivme kazandıracağı belirtilmiştir (Şişman ve Turan, 2003).

## **2.10. Eğitimde Yerelleşmenin Uygulandığı Örnek Ülkeler**

Dünyadaki eğitimde yerelleşme uygulamalarına bakıldığında demokratik açıdan gelişmiş ve sanayileşmiş ülkelerdeki uygulamaların başarılı olduğu görülmektedir. Buralarda yerel yönetim kuruluşları köklü kuruluşlardır. Yönetim uygulamaları başarı ile yürütülür. Oysa az gelişmiş ülkelerde yerinden yönetim kuruluşlarının güçsüz olduğu ve halk katılımının az olduğu, buna paralel olarak demokrasinin fazla gelişmediği görülmektedir. Böyle bir yapı da, eğitimde yerinden yönetim uygulamalarının başarısını engelleyen bir etmendir (Kurt, 2006: 69).

Bu bölümde yerelleşmenin uygulandığı bazı gelişmiş örnek ülkeler ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Bu örneklerde eğitim yönetiminin bazı ülkelerde tamamen yerel yönetim kurumlarına bırakıldığı bazılarında ise görev paylaşımına gidildiği görülmektedir. Ülkeler eyaletlere ayrılmış her eyalet kendi okulundan sorumlu tutulmuştur. Ülkenin genel ilke ve amaçlarına aykırı düşmeyecek şekilde her okulun kendine ait eğitim programı bulunmaktadır. Personel seçimi ve insan kaynakları

hizmetleri yine eyaletlerin görevindedir. Eğitim finansmanı ise ulusal, bölgesel ve yerel idarelerce paylaşılmaktadır.

### **2.10.1. Almanya’da Eğitim Yönetiminin Yapısal Durumu**

Federal Almanya Cumhuriyetinde eğitim politikası planlanmasına yönelik yetki ve sorumluluk, federal devlet ile eyaletler arasında paylaşılmıştır. İlköğretim ve orta öğretim yerel yönetimlerin yüksek öğretim kurumları da eyaletlerin yetki ve sorumluluk alanına girmektedir (Sağlam, 1999: 8). Yalnızca ikili sisteme tabi meslek eğitiminin yürütme işi, federal devletin yetkisi altında bulunmaktadır (Turan, 2005: 176).

Almanya’da eğitim işleri doğrudan eyaletlerin yetki ve sorumluluklarına bırakılması, eyaletlerin eğitim sistemleri arasında fark oluşmasına neden olmasına rağmen genel ilkeler ve amaçlar ile zorunlu eğitim, okul eğitim basamakları, yönlendirme sınıfları, meslek eğitimi gibi temel konularda eyaletler arasında büyük ölçüde birliktelik sağlanmıştır (Sözer, 1997: 3-4). Almanya’da her eyalette eğitim sisteminin yönetim ve denetiminden sorumlu; ilgili eyaletin eğitim bakanlığı, valilik kent ya da küçük yerleşim birimlerindeki eğitim müdürlüğü olmak üzere üç makam bulunmaktadır (Gülcan, 2005: 69).

Eğitim Bakanlığı; eğitim ve öğretim programlarının ve uygulama yönetmeliklerinin, okul sisteminin yapısı ve işleyişi ile yasal düzenlemelerin öğretim, sınav ve sınıf geçme yönetmeliklerinin, ders araç gereçlerin seçimine ait yönergelerin ve okul binalarına ait yönetmeliklerin hazırlanmasında yetkili ve sorumludur (Sağlam, 1999: 10).

Valilik; kendisine bağlı çeşitli eğitim ve yönetim birimleri, bölgesindeki ortaokul ve lise ile meslek okullarının denetiminden sorudur (Gülcan, 2005: 70). Eğitim Müdürlüğü; bölgesindeki ilkokul ve temel eğitim okullarının işleyiş ve denetiminden sorumludur. Üst düzeyde yetkili bir müdür ve ona bağlı okul basamaklarından sorumlu daire ve şube başkanları müdürlüğü oluşturur (Sağlam, 1999: 10). Eğitim finansmanı; eğitim, tüm kamu okullarında parasızdır ve ders kitapları başta olmak üzere, okul için gerekli olan tüm öğretim araçları öğrencilere ücretsiz olarak verilir ve bunlar öğretim yılı sonunda geri alınır. Belli bir uzaklıktan sonra öğrencilerin okula ulaşım giderleri yerel yönetimlerce karşılanır. Ayrıca, gelir düzeyi yeterli olmayan çocuklar 10. sınıftan

itibaren kendi geçimini sağlamak ve gerekli öğrenim giderlerini almak üzere devletten para yardımı alabilirler (Gülcan, 2005: 79-80).

Resmi okullar, eyalet yönetimleri ve yerel yönetimlerce ortaklaşa finanse edilmektedir. Örneğin öğretmen giderleri eyalet yönetimince karşılanırken okul binalarının yapımı, onarımı, kent kitaplıklarının kurulması, kitap ve personel sağlanması ve diğer giderleri yerel yönetimlerce karşılanmaktadır (Sözer, 1997: 5) Almanya’da ilçe yerel yönetimleri tarafından yürütülen başlıca eğitim hizmetleri şunlardır: Mesleki eğitim, güzel sanatlar, kültür hizmetleri, sosyal yardım ve gençlik yardımı hizmetleri, öğrenciler için taşıma hizmetleri ile meslek okulları, akşam liseleri, halk yüksek okulları, yatılı okullar, kreşler, çocuk yetiştirme yurtları, özürllüler için bakım yurtları, huzurevleri, kitaplıklar, müzeler, sanat galerileri ve film merkezleri gibi kuruluşları oluşturmaktır (Pektaş, 1999).

### **2.10.2. Japonya’da Eğitim Yönetiminin Yapısal Durumu**

Japonya’da eğitim kurumları; ulusal, özel ve yerel olmak üzere üç grupta toplanmaktadır (ULUSLAR ARASI EĞİTİM ENFORMASYON MERKEZİ [UAEEM], 1989: 16). Ulusal düzeyde eğitim hizmetlerinden sorumlu olan birim, Eğitim Bilim ve Kültür Bakanlığı (Monbusho)’dır. Ancak ülkenin eğitim sisteminin idaresinde yerinden yönetim esas alınmakla birlikte, eğitim bakanlığının rolü genel olarak koordinatörlüktür. Eğitim yönetiminde söz sahibi olan kırsal bölgelerde belediye eğitim kurumları, kentlerde ise il eğitim kurumlarıdır (Akarsu, 1999: 196).

Eğitim bakanı, seçilmiş meclis üyeleri arasından Başbakan tarafından atanır. Eğitim bakanlığı, meclis ile hükümet ile işbirliği içinde bütçe ve eğitim ile ilgili kanunların yapılmasını sağlar. Eğitim bölge kurulları, Eğitim Bakanlığının onayını alarak eğitim bölge müdürünü atamakla görevlidir. Ayrıca belediyelere eğitim konularında danışmanlık yapmak, finanssal destek sağlamak, öğretmenlere sertifika vermek yerel idarelerin önerileri ile belediyelere ait ilk ve orta dereceli okullara atama yapmakla görevlidirler (Özen vd., 1996: 14).

Temel eğitim yasasına göre kütüphaneler, müzeler ve halk eğitimi ve kültür merkezleri Eğitim Bakanlığına ve ya il ve belediyeler düzeyindeki yerel eğitim kurullarına bağlıdır (Güvenç, 2001: 327). Okul bütçeleri, eğitim programları, okul

atamaları, ilk ve orta öğretimin denetimi alanlarında ki sorumluluklar yerel eğitim kurullarındadır (UAEEM, 1989: 92).

Eğitim finansmanı; Japonya’da devlet okullarının eğitim giderleri, ulusal, bölgesel ve yerel idareler tarafından paylaşılır (Özen vd.,1996: 15). Eğitim adına yapılan harcamalar genel amaçlı bütçenin yüzde 20’sine yaklaşmaktadır. Monbusho’nun bütçesi eğitim ve öğretim hizmetleri, kültür ve spor aktivitelerinin yaygınlaştırılması, personel maaşının ödenmesi, öğretim binalarının inşası ve öğretim kurumları ile öğrencilere mali destek sağlanması amacı ile kullanılır (UAEEM, 1989: 66). Eğitim vergileri, bağışlar, KİT’lerle hazine mallarından sağlanan gelirler, yerel idarelerce elde edilen kira gelirleri ve öğretim harçları eğitim giderlerinin diğer kısmını oluşturmaktadır (Türkoğlu, 1998: 482).

### **2.10.3. Fransa’da Eğitim Yönetiminin Yapısal Durumu**

Fransa’da, pek çok Avrupa ülkesindekinin aksine eğitim yönetiminde bir merkeziyetçilik hakimdir. Tüm eğitim sistemi devlet denetiminde olmakla birlikte eğitimin yönetiminde en üst düzeydeki merkezi kurum Milli Eğitim Bakanlığıdır (Sağlam, 1999: 128). Uzun yıllardır merkeziyetçi yapının değiştirilmesi üzerine çalışılmaktadır.

1983 yılında yapılan yasal düzenlemelerde, mesleki ve yaygın eğitimler ile ilgili etkinlikler bölgelerin yetki ve sorumluluğuna bırakılmıştır. Buna göre, bölge yönetimleri ulusal planı temel alarak mesleki eğitimi ve yaygın eğitimi kendi bölgesel gereksinimlerine göre planlamaktadırlar (Sözer, 1997: 61).

Milli Eğitim Bakanını, bölgesel düzeyde “Akademi” olarak adlandırılan yönetim biriminin başındaki üniversite ve yüksek okullarda dahil olmak üzere bölgesindeki tüm eğitim kurumlarından sorumlu olan rektör temsil eder (Sağlam, 1999: 131). Merkez yönetimin altında farklı seviyelerde region, departement ve Commune olmak üzere üç bölgesel yapı bulunmaktadır. Eğitim ile ilgili hizmetlerden ilkokulların yapımı ve onarımı belediyelere (Commune), kolejlerin yapımı ve bakımı il özel idarelerine (Departement), lise ile özel eğitim kurumlarınınki ise bölge yerel yönetimlerine (Region) aittir. Bölge yerel yönetimlerinin diğer görevleri arasında mesleki öğretim ile meslek içi eğitim hizmetleri yer almaktadır (Gülşen, 2005: 121).

Merkezi yönetimin görev ve yetkileri, ders programlarının hazırlanması, derslerin düzeni ve eğitim hizmetlerinde çalışan personelin aylılarının ödenmesi ve yüksek öğretim hizmetleri alanlarındadır. Ayrıca kültür içerikli hizmetlere ait görevlerde çoğunlukla devlete aittir (Pektaş, 1999). Eğitim Finansmanı; merkez hükümeti, Department ve Commune'lerce karşılanır(Erdoğan, 2005: 137). Öğretmenlerin ve diğer personelin maaşları devlet tarafında ödenir. Yatırım yapma ve işletme yetkisine sahip yönetim özerkliği bulunan bölgeler üniversitelere parasal yardımda bulunur ve özel olarak devletle birlikte işbirliği yapar (Türkoğlu, 1998: 232). Department'ler öğretmen okulları için, Commune'ler ilkokullar için arsa bulur ve bina yaptırır (Erdoğan, 2005: 137).

#### **2.10.4. Amerika Birleşik Devletleri'nde Eğitim Yönetiminin Yapısal Durumu**

Amerika Birleşik Devletlerinde; farklılıktan birlik yaratmak, demokratik ideal ve uygulamaları teşvik etmek, kişisel gelişmeye yardımcı olmak, sosyal şartları iyileştirmek ve milli gelişmeyi hızlandırmak genel amaçları çerçevesinde eğitim yönetimindeki yetki ve sorumluluk eyaletlere verilmiştir (Akyol, 2001: 111). Her eyalet kendi eğitim amaçları, araçları ve diğer tüm politikalarını belirleme ve yönetme yetkisine sahiptir. Pek çok eyalet bu yetkilerini büyük ölçüde yerel yönetimlere yani okul bölgelerine bırakmışlardır (Demirci, 2005: 1). Bu durum her eyalette eğitim sisteminin standartlarından, müfredatlara, okulda okutulan derslerden bunların kredi ve saatlerine kadar değişim göstermesine neden olmaktadır. Ancak yinede federal hükümetin eğitim konusunda hiçbir etkisinin olmadığını söylemek mümkün değildir (Erdoğan, 2005: 73). Federal hükümette eğitim bakanlığının görevleri; ülke genelindeki eğitim sorunlarının giderilmesinde liderlik etmek, eyaletlere mali yardımda bulunmak, eğitim ile ilgili genel planların oluşturulmasını ve amaçları belirlemek gibi makro seviyedeki sorumluluklar ile milletler arası eğitim faaliyetlerindeki rolleri kapsamaktadır (Akyol, 2001: 112).

Eyalet düzeyinde eğitim yönetiminde görevli olan birimler Eyalet Eğitim Kurulu, Eyalet Eğitim Müdürü ve Eyalet Eğitim Dairesidir. Eyalet düzeyinde eğitim ile ilgili en yetkili birim Eyalet Eğitim Kuruludur. Kurul üyelerinin bir bölümü vali tarafından, bir bölümü de halk tarafından seçilir (Güçlü ve Bayrakçı,2004: 52). Eyalet

Eğitim Kurulunun eğitim yönetimindeki görevleri; Eğitim ile ilgili yasaları uygulamak, müfredatların ana hatlarını belirlemek, eyalet eğitim dairesine personel seçmek, eyalet eğitimi için ayrılan kaynağı değerlendirmek ve eğitim öğretimin standartlarını belirlemek ve okul sağlık ve güvenliği ile ilgili yasaları oluşturmak olarak sıralanabilir (Demirci, 2005: 16).

Eyalet Eğitim Müdürü, Eyalet Eğitim Kuruluna ve Eyalet Eğitim Dairesine başkanlık etmek, Eyalet Eğitim Dairesi için personel seçiminde, eğitim ile ilgili kararlarda ve bütçe çalışmalarında önerilerde bulunmak ve Eyalet Valisi'ne Meclisi'ne Eğitim Kurulu'na ve halka eğitim hakkında bilgi ve rapor sunmakla görevlidir. (Erdoğan, 2003: 79).

Eyalet hükümetine bağlı memurlar ve uzmanlardan oluşan Eyalet Eğitim Dairesi, eyalet düzeyinde eğitimle ilgili konularda teknik işleri yürütür. Eğitim hakkındaki verilerin toplanması, Eyalet Eğitim Kurulu'nu eğitimin teknik boyutları hakkında bilgilendirme işlevini yerine getirir (Güçlü ve Bayrakçı, 2004: 52).

Eğitim ile ilgili yetkilerin anayasal olarak eyalet yönetimlerine bırakılmış olmasına rağmen, pek çok eyaletlerde bu yetkilerin önemli bir bölümü okul bölgelerine bırakılmıştır. ABD'de 15 bin okul bölgesi bulunmaktadır. Okul bölgeleri kendi sınırları içerisinde yer alan devlete ait ilk ve ortaöğretim kurumlarını kontrol etmektedir (Demirci, 2005: 17). Kurallara göre herhangi bir belediye sınırları içerisinde yalnızca bir okul bölgesi bulunmaktadır. Okul bölgesindeki eğitim öğretim faaliyetlerinin günlük yönetimi, okul bölgesi kurulu adına okul bölgesi müdürünce yapılır. Okul kurulları, okul vergilerini toplamak, eğitim ve öğretim hizmetlerinin devamını sağlamak, okul binaları için yer bulmak ve inşa etmek eğitim öğretim araç ve gereçlerini temin etmek, eğitim öğretim plan ve programlarını yapmak, eğitim için gerekli olan personeli seçmekle görevlidir (Işık, 2000: 561-570).

Eğitim Finansmanı; GSMH'nın yüzde 5.3'ü ve genel bütçenin yüzde 12.4'ünü eğitim harcamalarına ayıran ABD ulusal gelir içindeki payı açısından dünyada ilk sıralardadır. Eğitim harcamaları federal hükümet, eyalet hükümeti ve bölge yönetimi arasında paylaşılmıştır. Genel olarak harcamaların yüzde 8-10'u federal hükümet, yüzde 45-55 arası eyalet hükümeti ve yüzde 40-50 arası bölge yönetimi tarafından karşılanmaktadır (Erdoğan, 2003: 82-83).

### 2.10.5. İspanya’da Eğitim Yönetiminin Yapısal Durumu

İspanya ‘da 1978 Anayasası ile getirilen siyasi, ekonomik ve toplumsal yapı değişikliğini 90’lı yıllarda eğitim alanında yapılan değişiklikler takip etmiştir. Eğitim alanındaki yeniden yapılanma sürecinde, eğitimde merkeziyetçi yapıdan vazgeçilerek merkezi yönetimin yetkileri bölgelere ve yerel yönetimlere bırakılmıştır (Sağlam, 1999: 206). Ancak tüm İspanya’da eğitim sisteminin birliğini sağlamak amacıyla anayasa, devlete bazı konularda tam yetki vermiştir (Türkoğlu, 1998: 357).

Devletin eğitim ile ilgili sorumlulukları genel olarak zorunlu öğretim süresinin, eğitim standartlarının ve öğretmen standartlarının, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitimin genel olarak planlanması, denetimi ve özerk topluluklarda ana dil yanında İspanyolca öğrenme hakkının korunması olarak sıralanabilir (Bozan, 2002: 62).

Eğitim konusunda tam yetkiye sahip olan merkezi eğitim yönetimi, bir bakan tarafından yönetilen ve pedagojik gelişim, eğitim kurumları, düzenli mesleki eğitim ve eğitime katkı, kurumlar arası eşgüdüm ve üst denetim hizmetlerini yürüten Devlet Eğitim Sekreteryası; yüksek eğitim, bilimsel ve teknik araştırma hizmetlerini yürüten Üniversiteler ve Araştırma Konusundaki Devlet Sekreteryası; spor yönetimi ve spor dalları arasında eşgüdümü sağlayan Yüksek Spor Kurulu; genel teknik sekreteryası, genel planlama, personel ve yatırım hizmetlerini yürüten Devlet Eğitim ve Bilim Sekreteryasından oluşan Milli Eğitim ve Bilim Bakanlığı (MEC)’dır (Türkoğlu, 1998: 358).

İspanya eğitim sistemi planlama, eşgüdüm ve standart belirleme gibi genel konulardaki sorumluluğu Eğitim ve Bilim Bakanlığına verirken, eğitim ile ilgili tüm idari işlem ve uygulamaları özel bölgelerin yönetimine bırakmaktadır (Bozan, 2002: 62). Tam yetkiye sahip özerk bölgelerin eğitim ile ilgili görevleri okullara ilişkin, eğitici personele ilişkin, teknik denetleme hizmetlerine ilişkin ve eğitim düzeylerinin seçmeli derslerin, şubelerin ve uzmanlık alanlarının plan ve düzenlemesi için devlet fonlarından yararlanma ve yönetimine ilişkin sorumluluklardan oluşmaktadır. Eğitim konusunda tam yetkiye sahip özerk bölgeler aynı zamanda her taşra merkezinde, devletçe tahsis edilmeyen bazı görev ve hizmetlerden sorumlu birer eğitim ve bilim bürolarına da sahiptirler (Türkoğlu, 1998: 359).

Eğitim konusunda tam yetkiye sahip olmayan özerk bölgelerde eğitim yönetimi, Eğitim ve Bilim Bakanlığının yerel birimleri olan Eğitim ve Bilim Müdürlüklerince yürütülür. Bu kuruluşlar, eğitim ile ilgili personel alımı, okul binalarının yapımı, öğrencilere sağlanacak burs, ulaşım, barınma, yemek ihtiyaçlarının ve yüksek öğrenimin dışındaki eğitim materyallerinin sağlanması gibi çoğu konuda Bakanlık adına karar alma yetkisine sahiptir (Sağlam, 1999: 212).

Mahalli düzeyde belediyeler, eğitimin yerel yönetimlerinden yapım ve onarım, okul binalarının finansmanı ve eğitim programlarının düzenlenmesinden sorumludur (Türkoğlu, 1998: 361).

Eğitim Finansmanı: İspanya’da yerel yönetimlerin eğitim harcamaları diğer birçok Avrupa ülkesine oranla oldukça düşük düzeyde olup, sağlık ve sosyal yardım harcamaları ile birlikte toplam payı yüzde 14 dolayında bulunmaktadır (Pektaş, 1999).

#### **2.10.6. İtalya’da Eğitim Yönetiminin Yapısal Durumu**

Yönetimde yetki devri yapılarak merkeziyetçi özelliklerinden arındırılmış bir yönetim yapısına sahip olan İtalya’da eğitimle ilgili konularda merkezi yönetim yanında eğitim bölgeleri ile yerel birimlerde sorumluluk üstlenmiştir (Bozan, 2002: 62-63).

Anaokulu, ilk ve orta eğitimden sorumlu Kamu Eğitim Bakanlığı ile yüksek eğitim araştırmalarında sorumlu Bilimsel Araştırma ve Üniversiteler Bakanlığı olmak üzere eğitimden sorumlu iki bakanlık bulunmaktadır. Kamu eğitim bakanlığının görevleri; tüm okulların planlama çalışmalarını hazırlamak, planların uygulanışındaki genel amaçları belirlemek, eğitim süresini saptamak, program geliştirme çalışmalarına bilimsel katkıda bulunmak, doğrudan öğretmen tayinlerine atamalarına ve hizmet içi eğitimlerine yön vermek ve üniversite dışındaki yüksek eğitim kurumlarının final sınavlarının zamanını belirlemektir (Türkoğlu, 1998: 425).

İtalya’da yönetim 20 bölgeye göre düzenlenmiştir Bölgelerdeki Eğitim Müdürlükleri Eğitim Bakanlığının altında yer alır ve ikincil alanın hemen hemen tüm sorunlarıyla ilgilenir (Ültanır, 2000: 116). Bölge eğitim Müdürlükleri merkezle bölgesel yönetim ve politikalar arasında eş güdümü ve orta öğretim ile öğretmenlerin yönetim ve organizasyonunu da sağlamakla görevlidir. Eğitim bölgelerinin yöneticileri bakanlıkça

görevlendirilmektedir. Eğitim Bölgelerinin altında ilk ve orta okulların yönetsel sorumluluklarını üstlenen yerel eğitim müdürlükleri bulunmaktadır (Bozan, 2004: 63).

Eğitim Finansmanı: Devlet tarafından karşılanan giderler; okulların araç gereçlerin ile eğitici personelin ücretleridir. Bölgeler, okul araçlarının ücretsiz verilemesinde, öğrencilerin yiyecek ve ulaşım ihtiyaçlarının karşılanmasında ve mesleki yöneltmede belirli bir özerkliğe sahiptir (Türkoğlu, 1998: 427).

## **BÖLÜM III**

### **YÖNTEM**

#### **3.1. Araştırmanın Modeli**

Araştırma, tarama modelinin kullanıldığı betimsel bir çalışmadır. Ankara ilinde bulunan Resmi ve Özel Liselerin Müdürlerinin Eğitim Yönetiminde yerelleşmeye ilişkin görüşleri incelenmiştir. Ayrıca bazı değişkenlere göre okul müdürlerinin Eğitim yönetiminde yerelleşmeye ilişkin görüşlerinde farklılıklar olup olmadığı analiz edilmiştir.

Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu varolduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 2002:77). Betimsel tarama modelinde, belli bir zaman kesiti içinde çok sayıda denek ve objeden elde edilen verilerin analizi ile araştırma problemlerine cevap aranır (Arseven, 2001:40).

Tarama modeli, davranış bilimi ve disiplinlerine daha uygun düşmekte ve yöntemin özellikleri gereği kurumların mevcut düzenini bozmadan ve kurum personeline yönetsel güçlük çıkarmadan kullanılabilir (Kaptan, 1999:60).

#### **3.2. Evren ve Örneklem**

##### **3.2.1.Evren**

Araştırmanın evreni Ankara ilinde bulunan resmi ve Özel liselerin müdürleridir. Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü verilerine göre 2009-2010 Eğitim-Öğretim yılı itibarıyla Ankara ili merkez ve taşra ilçelerinde 324'ü resmi ve 72'si özel olmak üzere toplam 396 lise bulunmaktadır. Bu okulların ilçelere göre dağılımı Tablo 1'de verilmiştir:

Tablo 1. Ankara ilinde bulunan resmi özel liselerin ilçelere göre dağılımı ( Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü internet sitesi [www.ankara.meb.gov.tr](http://www.ankara.meb.gov.tr))

| İLÇE ADI     | RESMÎ LİSE SAYISI | ÖZEL LİSE SAYISI |
|--------------|-------------------|------------------|
| ALTINDAĞ     | 32                | 3                |
| ÇANKAYA      | 49                | 33               |
| ETİMESGUT    | 14                | 3                |
| GÖLBAŞI      | 9                 | 6                |
| KEÇİÖREN     | 31                | 13               |
| MAMAK        | 32                | 0                |
| PURSAKLAR    | 10                | 3                |
| SİNCAN       | 20                | 0                |
| YENİMAHALLE  | 39                | 9                |
| AKYURT       | 3                 | 0                |
| AYAŞ         | 2                 | 0                |
| BALA         | 7                 | 0                |
| BEYPAZARI    | 8                 | 0                |
| ÇAMLIDERE    | 3                 | 0                |
| ÇUBUK        | 8                 | 0                |
| ELMADAĞ      | 8                 | 0                |
| EVREN        | 1                 | 0                |
| GÜDÜL        | 2                 | 0                |
| HAYMANA      | 7                 | 0                |
| KALECİK      | 5                 | 0                |
| KAZAN        | 5                 | 0                |
| KIZILCAHAMAM | 7                 | 0                |
| NALLIHAN     | 7                 | 0                |
| POLATLI      | 6                 | 2                |
| Ş.KOÇHİSAR   | 9                 | 0                |
| TOPLAM       | 324               | 72               |

### 3.2.2. Örneklem

Araştırmada evrenin tamamına ulaşmada zaman ve mali sorunlar yaşanacağından örneklem alınma yoluna gidilmiş, örneklem seçiminde “Random Örnekleme” yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde bütün değerlerin örnekleme girme şansları eşittir. Araştırma İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından yapılan tüm resmi ve özel ortaöğretim kurumlarının müdürlerini kapsayan “Eğitim-Net Projesi” toplantısına katılan ve anketi cevaplamaya gönüllü olan müdürlere araştırmacı tarafından elden verilmiş ve yine araştırmacı tarafından toplanmıştır. Bu yöntemle 211 resmi ve özel lise müdürüne ulaşılmış ve anket uygulanmıştır.

### 3.3.Verilerin Toplanması

Araştırma verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen bir anket yoluyla elde edilmiştir. Veri toplama çalışmaları sırasında öncelikle araştırma konusu ile ilgili yerli ve yabancı literatür gözden geçirilmiştir. Bu ön çalışma ile araştırma konusuyla doğrudan ilgili olan kaynaklar belirlenmiş, sağlanmış ve yabancı dilde yazılı olanlar Türkçe’ye çevrilmiştir. Literatür çalışması ile elde edilen bilgilerle çalışmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Aynı zamanda bu kuramsal çerçeve ile birlikte çalışmada kullanılan veri toplama aracının belirlenmesi ve geliştirilmesine yönelik ilk çalışmalar yapılmıştır. Geliştirilen anket, eğitim yönetiminin en temel birimi olan okul yönetiminden sorumlu okul müdürlerinin eğitim yönetiminde yerleşmeye ilişkin görüşlerini ortaya koymaya yöneliktir.

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anketin geliştirilmesinde; Bozan (2002) tarafından yapılan “Merkeziyetçi Yönetimden Yerinden Yönetime Geçişte Alternatif Yaklaşımlar” konulu doktora tezindeki modelden, Koçak (1995) tarafından yapılan “Mili Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütü Yöneticilerinin Yerelleşme Konusundaki Görüşleri” konulu doktora tezinde ve Barkçin (1994) tarafından yapılan “Eğitim Yönetiminde Yetki Devri” konulu doktora tezinde kullanılan ölçme araçlarından yararlanılmıştır.

Anketin kapsam geçerliliği için uzman görüşüne başvurulmuş ve düzeltmeleri yapılan veri toplama aracı Türk Dili ve Edebiyatı öğretmenleri ile tekrar gözden geçirilerek ana temaya sadık kalınarak Türkçe ifade uygunluğu sağlanmıştır. Ayrıca veri

toplama aracında anlaşılmayan soru olup olmadığının tespiti için araştırma evreninden iki müdür ile tekrar gözden geçirilmiş ve ön uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde yer alan ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilmesi için 52 kişilik bir müdür grubuna ön uygulama yapılmıştır.

Veri toplama aracı olan “Eğitim Yönetiminde Yerelleşme Ölçeği” 4 kişisel bilgi sorusu ile resmi ve özel lise müdürlerinin görüşlerini belirlemek amacıyla 6 faktöre dayalı olarak hazırlanan 46 Likert tipi soru maddesinden oluşmaktadır. Bu faktörler; 1-18. sorular “Eğitim yönetiminde yerelleşmeye ilişkin görüşler” 18 madde, 19-24. sorular “İnsan kaynakları yönetimi” 6 madde, 25-29. sorular “Öğrenci hizmetlerinin yönetimi” 5 madde, 30-34. sorular “Eğitim programlarının yönetimi” 5 madde, 35- 39. sorular “Genel hizmetlerin yönetimi” 5 madde ve 40-46. sorular “Bütçe yönetimi” 7 maddeden oluşmaktadır.

Aracın yapı geçerliği faktör analizi ile incelenmiştir. Faktör analizi uygulaması ile 46 maddeden oluşan “Eğitim Yönetiminde Yerelleşme Ölçeği” ile toplanan veriler üzerinde bir faktör analizi tekniği olan Temel Bileşenler Analizi uygulanmıştır. Uygulanan analiz sonucunda oluşan 6 faktör, ölçeğin hazırlanmasında dikkate alınan yukarıda belirtilen 6 temel yapıyı yansıttığı görülmüş ve bu ölçeğin 6 faktörü ölçemeye yönelik toplam varyansı açıklama oranı %58,71 olarak ölçülmüştür.

Ayrıca ön uygulama ile toplanan veriler kullanılarak anketin yapı geçerliliği ve güvenilirliğinin bir ölçütü olan içsel tutarlılık katsayılarına bakılmıştır. İçsel tutarlılık, ölçme aracının ölçtüğünü varsaydığımız nitelikleri ölçen sorularının kendi içlerinde ne kadar birbirleriyle ilişkili olduklarını, ne kadar homojen bir soru grubu oluşturduklarını tespit eder. İçsel tutarlılık, alfa katsayısı (Cronbach Alfa) hesaplanarak bulunur. Yapılan analiz sonucunda “Eğitim Yönetiminde Yerelleşme Ölçeği”nin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,856 olduğu görülmektedir. Alt faktörlerin güvenilirlik katsayıları ise; “Eğitim yönetiminde yerelleşmeye ilişkin görüşler” (18 madde) 0,816, “İnsan kaynakları yönetimi” (6 madde) 0,626, “Öğrenci hizmetleri yönetimi” (5 madde) 0,733, “Eğitim programlarının yönetimi” (5 madde) 0,775, “Genel hizmetlerin yönetimi” (5 madde) 0,632 ve “Bütçe yönetimi” (7 madde) 0,719 olduğu görülmektedir.

Ölçeğe yönelik faktör analizi sonuçları EK-2’de tablo halinde gösterilmiştir.

### 3.4. Verilerin Analizi

Araştırmanın genel amacı çerçevesinde cevapları aranan alt problemlere yönelik olarak toplanan veriler üzerinden gerekli istatistiksel çözümler için SPSS(The Statistical Packet Programme) paket programından yararlanılmıştır.

Anılan paket programdan yararlanarak;

1. Yöneticilerin kişisel özelliklerinin ve görüşlerinin belirlenmesinde için frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma (ss) kullanılmıştır.

2. Yöneticilerin bazı kişisel özelliklerine göre görüşleri arasında fark olup olmadığının belirlenmesinde t-testi ve Tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Farklılıkların tespit edilmesi için 0.05 anlamlılık düzeyi alınmıştır. Cinsiyet gibi iki kategorili değişkenlerin karşılaştırılmasında t-testi, kıdem gibi üç veya daha fazla alt kategorisi olan değişkenlere ilişkin karşılaştırmalarda Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) tekniği kullanılmıştır.

Katılımcıların önermelere katılım düzeylerinin ölçülmesinde kullanılan değerler:

|                          |     |           |
|--------------------------|-----|-----------|
| Hiç Katılmıyorum         | (1) | 1.00-1.80 |
| Az Katılmıyorum          | (2) | 1.81-2.60 |
| Orta Düzeyde katılıyorum | (3) | 2.61-3.40 |
| Çok Katılıyorum          | (4) | 3.41-4.20 |
| Tamamen Katılıyorum      | (5) | 4.21-5.00 |

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmaya katılan eğitim yöneticileri ve denetçileri hakkında genel bilgilere yer verilmiştir. Araştırmada eğitim yöneticileri ve denetçilerinden anket ile toplanan veriler, bu verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular ve yorumları yer almaktadır.

#### 4.1.Araştırmaya Katılan Lise Müdürlerine Ait Genel Bilgiler

Bu kısımda; araştırma kapsamına alınan ve anketi geçerli olarak değerlendirilen resmi ve özel lise müdürlerine ait bilgiler yer almaktadır.

Tablo 2. Okul türlerine göre lise müdürlerinin dağılımı

| Değişken  | Düzy   | n   | %    |
|-----------|--------|-----|------|
| Okul Türü | Resmi  | 153 | 72.5 |
|           | Özel   | 58  | 27.5 |
|           | Toplam | 211 | 100  |

Tablo 2'ye göre araştırmaya katılan toplam 211 lise müdürünün 153'ünün (% 72.5) resmi lise müdürü ve 58'inin (% 27.5) özel lise müdürü olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Resmi lise müdürlerine ait genel bilgiler

| Değişken | Düzy   | n   | %    |
|----------|--------|-----|------|
| Cinsiyet | Erkek  | 123 | 80.4 |
|          | Kadın  | 30  | 19.6 |
|          | Toplam | 153 | 100  |

Tablo 3'ün devamı

| Değişken      | Düzy           | n   | %    |
|---------------|----------------|-----|------|
| Kıdem         | 1-5 yıl        | 6   | 3.9  |
|               | 6-10 yıl       | 41  | 26.8 |
|               | 11-15 yıl      | 51  | 33.4 |
|               | 16-20 yıl      | 36  | 23.5 |
|               | 20 yıl ve üstü | 19  | 12.4 |
|               | Toplam         | 153 | 100  |
| Eğitim Durumu | Yüksek okul    | 9   | 5.9  |
|               | Fakülte        | 111 | 72.5 |
|               | Yüksek lisans  | 31  | 20.3 |
|               | Doktora        | 2   | 1.3  |
|               | Diğer          | 0   | 0    |
|               | Toplam         | 153 | 100  |

Tablo 3'e göre araştırmaya katılan resmi lise müdürlerinin cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde % 80.4'ü (123 kişi) erkek, % 19.6'sı (30 kişi) kadın olduğu görülmektedir. Müdürlerin kıdeme göre dağılımı incelendiğinde % 3.9'u (6 kişi) 1-5 yıl, % 26.8'i (41 kişi) 6-10 yıl, % 33.4'ü (51 kişi) 11-15 yıl, % 23.5'i (36 kişi) 16-20 yıl ve % 12.4'ü (19 kişi) 20 yıl ve üstü olduğu görülmektedir. Ayrıca resmi lise müdürlerinin eğitim durumuna incelendiğinde % 5.9'u (9 kişi) yüksek okul, %7 2.5'i (111 kişi) fakülte, % 20.3'ü (31 kişi) yüksek lisans ve % 1.3'ü (2 kişi) doktora olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Resmi lise müdürlerine ait genel bilgiler

| Değişken | Düzy           | n  | %    |
|----------|----------------|----|------|
| Cinsiyet | Erkek          | 46 | 79.3 |
|          | Kadın          | 12 | 20.7 |
|          | Toplam         | 58 | 100  |
| Kıdem    | 1-5 yıl        | 1  | 1.7  |
|          | 6-10 yıl       | 15 | 25.9 |
|          | 11-15 yıl      | 26 | 44.8 |
|          | 16-20 yıl      | 14 | 24.2 |
|          | 20 yıl ve üstü | 2  | 3.4  |
|          | Toplam         | 58 | 100  |

Tablo 4'ün devamı

| Değişken      | Düzy          | n  | %    |
|---------------|---------------|----|------|
| Eğitim Durumu | Yüksek okul   | 1  | 1.7  |
|               | Fakülte       | 43 | 74.2 |
|               | Yüksek lisans | 13 | 22.4 |
|               | Doktora       | 1  | 1.7  |
|               | Diğer         | 0  | 0    |
|               | Toplam        | 58 | 100  |

Tablo 4'e göre araştırmaya katılan özel okul müdürlerinin cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde % 79.3'ü (46 kişi) erkek, % 20.7'si (12 kişi) kadın olduğu görülmektedir. Müdürlerin kıdeme göre dağılımı incelendiğinde % 1.7'si (1 kişi) 1-5 yıl, % 25.9'u (15 kişi) 6-10 yıl, % 44.8'i (26 kişi) 11-15 yıl, % 24.2'i (14 kişi) 16-20 yıl ve % 3.4'ü (2 kişi) 20 yıl ve üstü olduğu görülmektedir. Ayrıca resmi okul müdürleri eğitim durumuna incelendiğinde % 1.7'si (1 kişi) yüksek okul, % 74.2'si (43 kişi) fakülte, % 22.4'ü (13 kişi) yüksek lisans ve % 1.7'si (1 kişi) doktora olduğu görülmektedir.

#### 4.2.Ortaöğretim Kurumları Müdürlerinin Eğitimin Yerinden Yönetimine İlişkin Görüşleri

Araştırmanın birinci alt probleminde Ankara ilinde görev yapan ortaöğretim kurumlarının müdürlerinin eğitimin yerinden yönetimine ilişkin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Lise müdürlerine eğitimin yerinden yönetimiyle ilgili 18 soru sorulmuştur. Tablo 5'de görüşlere ilişkin frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ) ve standart sapmalar (S) verilmektedir.

Tablo 5. Ortaöğretim kurumları müdürlerinin eğitimin yerinden yönetimine ilişkin görüşleri

| İfadeler                                                                                                    | n   | $\bar{X}$ | s    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------|------|
| 16.Eğitim yönetiminde yerelleşme küçük çıkar gruplarının etkinliğini artırabilir.                           | 211 | 4,35      | 0,62 |
| 18. Nitelikli personel eksikliği yerinden yönetim sürecinin uygulanmasını zorlaştırabilir.                  | 211 | 4,34      | 0,62 |
| 15.Eğitim yönetiminde yerelleşme bölgesel farklılıkları artırabilir.                                        | 211 | 4,31      | 0,63 |
| 17.Eğitim yönetiminde yerelleşme, yönetim sürecinde tarafsızlığı sağlama konusunda bir sakınca yaratabilir. | 211 | 4,31      | 0,64 |
| 7.Eğitim bölgeleri arasında gelişecek olumlu rekabet eğitim öğretimin daha kaliteli olmasını sağlayabilir.  | 211 | 4,28      | 0,72 |
| 13.Eğitim yönetiminde yerelleşme çok pahalı bir uygulama olabilir.                                          | 211 | 4,27      | 0,69 |
| 12.Eğitim yönetimi sisteminde yeni bir emir komuta zincirinin oluşması olumsuz sonuçlar doğurabilir.        | 211 | 4,26      | 0,73 |
| 11.Eğitim yönetiminde yerelleşme merkezi politikaların izlenmesini zorlaştırabilir.                         | 211 | 4,25      | 0,69 |
| 14. Yerel birimlerin gelir ve gelişmişlik düzeylerine bağlı olarak eğitimde eşitsizlikler ortaya çıkabilir. | 211 | 4,23      | 0,69 |
| 5.Eğitim uygulamalarının denetimi kolaylaşabilir.                                                           | 211 | 4,22      | 0,71 |
| 10.Yerel düzeyde, eğitim bölgeleri düzeyinde ve okullarda ulusal eğitim hedeflerinin dışına çıkılabilir.    | 211 | 4,22      | 0,71 |
| 8.Toplumun önder ve girişken kişilerinden eğitimin geliştirilmesi sürecinde daha etkili yararlanılabilir.   | 211 | 4,21      | 0,67 |
| 3.Kırtasiyecilik ve bürokratik işlemler azalabilir.                                                         | 211 | 4,19      | 0,68 |
| 6.Kurumlar arası eşgüdüm daha etkili ve hızlı sağlanabilir.                                                 | 211 | 4,16      | 0,76 |
| 9.Eğitim yönetiminde yerelleşme farklı grupların bütünleşmesini sağlayabilir.                               | 211 | 4,16      | 0,76 |
| 2.Eğitim için yerel imkânlardan daha etkili yararlanılabilir.                                               | 211 | 4,13      | 0,69 |
| 4.Sorunların daha çabuk ve kolay çözülmesi sağlanabilir.                                                    | 211 | 4,12      | 0,78 |
| 1.Eğitim uygulamalarında merkez teşkilatının iş yükü azalabilir.                                            | 211 | 4,09      | 0,71 |
| GENEL ORTALAMA                                                                                              | 211 | 4,22      | 0,69 |

Tablo 5 incelendiğinde en yüksek aritmetik ortalamanın (4.35) önerme 16 olduğu ve bu önermeye çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretleyenlerin oranı ise % 93.8 olduğu göze çarpmaktadır. Ayrıca en düşük aritmetik ortalamanın ise (4.09) önerme 1 olduğu ve bu önermeye çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretleyenlerin oranı ise % 84.4 olduğu görülmektedir.

Ankete katılan lise müdürlerinin % 84.4'ü (178 kişi) eğitim uygulamalarında merkez teşkilatının iş yükü azalabilir ifadesine çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemişlerdir. Benzer şekilde eğitim için yerel imkânlardan daha etkili yararlanılabilir ifadesine lise müdürlerinin % 86.3'i (181 kişi) çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemişlerdir. Kırtasiyecilik ve bürokratik işlemler azalabilir ifadesine lise müdürlerinin % 86.7'si (183 kişi) çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemişlerdir. Sorunların daha çabuk ve kolay çözülmesi sağlanabilir ifadesine okul müdürlerinin % 81'i (173 kişi) çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemişlerdir. Eğitim uygulamalarının denetimi kolaylaşabilir ifadesine okul müdürlerinin % 87.7'i (185 kişi) çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemişlerdir. Kurumlar arası eşgüdüm daha etkili ve hızlı sağlanabilir ifadesine okul müdürlerinin % 85.3'ü (180 kişi) çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemişlerdir. Eğitim bölgeleri arasında gelişecek olumlu rekabet eğitim öğretimin daha kaliteli olmasını sağlayabilir ifadesine okul müdürlerinin % 89.5'i (189 kişi) çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemişlerdir. Toplumun önder ve girişken kişilerinden eğitimin geliştirilmesi sürecinde daha etkili yararlanılabilir ifadesine okul müdürlerinin % 89.1'i (188 kişi) çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemişlerdir. Eğitim yönetiminde yerelleşme farklı grupların bütünleşmesini sağlayabilir ifadesine okul müdürlerinin % 85.7'si (181 kişi) çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemişlerdir.

Ayrıca araştırmaya katılan lise müdürlerinin % 90'ı (190 kişi) yerel düzeyde, eğitim bölgeleri düzeyinde ve okullarda ulusal eğitim hedeflerinin dışına çıkılabilir ifadesine çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemişlerdir. Benzer şekilde eğitim için eğitim yönetiminde yerelleşme merkezi politikaların izlenmesini zorlaştırabilir ifadesine lise müdürlerinin % 90.6'sı (191 kişi) çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemişlerdir. Eğitim yönetimi sisteminde yeni bir emir

komuta zincirinin oluşması olumsuz sonuçlar doğurabilir ifadesine lise müdürlerinin % 89.1'i (188 kişi) çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemişlerdir. Eğitim yönetiminde yerelleşme çok pahalı bir uygulama olabilir ifadesine katılımcıların % 91.5'i (193 kişi) çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemişlerdir. Yerel birimlerin gelir ve gelişmişlik düzeylerine bağlı olarak eğitimde eşitsizlikler ortaya çıkabilir ifadesine lise müdürlerinin % 90.6'sı (191 kişi) çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemişlerdir. Eğitim yönetiminde yerelleşme bölgesel farklılıkları artırabilir ifadesine lise müdürlerinin % 92.9'u (196 kişi) çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemişlerdir. Eğitim yönetiminde yerelleşme küçük çıkar gruplarının etkinliğini artırabilir ifadesine lise müdürlerinin % 93.8'i (198 kişi) çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemişlerdir. Eğitim yönetiminde yerelleşme, yönetim sürecinde tarafsızlığı sağlama konusunda bir sakınca yaratabilir ifadesine katılımcıların % 91'i (192 kişi) çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemişlerdir. Nitelikli personel eksikliği yerinden yönetim sürecinin uygulanmasını zorlaştırabilir ifadesine okul müdürlerinin % 92.9'u (196 kişi) çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemişlerdir.

Eğitim yönetiminin merkezden alınan kararlarla sağlanması birçok problemi de beraberinde getirmekte ve bu problemler eğitimin yerinden yönetimini gerekli kılmaktadır. Bu gereklilikten dolayı birinci alt boyuta ait 4.22'lik genel aritmetik ortalamaya ( $\bar{X}=4.22$ ) bakıldığında lise müdürlerinin eğitimin yerinden yönetilmesinin olumlu yönlerine çok katıldıkları görülmektedir. Ancak bu ortalama aynı zamanda eğitimin yerinden yönetimi uygulamalarına geçilmeden önce gerekli siyasi ve yasal önlemlerin alınmasının gerekli olduğunu da ortaya koymaktadır. Eğitimin yerinden yönetiminin olumlu yönleri ve yararları kadar zarar ve sakıncaları da bulunmaktadır ve lise müdürleri yerinden yönetimin bu yönüyle ilgili önermelere de tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir.

#### **4.3. Ortaöğretim Kurumları Müdürlerinin Eğitimin Yerinden Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Yönetimine İlişkin Görüşleri**

Araştırmanın ikinci alt probleminde Ankara ilinde görev yapan ortaöğretim kurumlarının müdürlerinin eğitimin yerinden yönetiminde insan kaynaklarının yönetimine ilişkin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Lise müdürlerine eğitimin

yerinden yönetiminde insan kaynaklarının yönetimine ilişkin 6 soru sorulmuştur. Tablo 6’da görüşlere ilişkin frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ) ve standart sapmalar (S) verilmektedir.

Tablo 6. Ortaöğretim kurumları müdürlerinin eğitimin yerinden yönetiminde insan kaynaklarının yönetimine ilişkin görüşleri

| İfadeler                                                                             | n   | $\bar{X}$ | s    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------|------|
| 23.Eğitim personeli yerinde kullanılabilir.                                          | 211 | 4,39      | 0.56 |
| 21.Eğitim personelinin ihtiyaçları daha kısa sürede karşılanabilir.                  | 211 | 4,37      | 0.61 |
| 24.Eğitim personeli etkili kullanılabilir.                                           | 211 | 4,35      | 0.59 |
| 20.Eğitimin aksaması engellenebilir.                                                 | 211 | 4,32      | 0.61 |
| 22.Personelin denetimi ve teftişi daha etkili ve verimli bir biçimde sağlanabilir.   | 211 | 4,28      | 0.65 |
| 19.İhtiyaç sayısı kadar eğitim personeli alınarak personel fazlalığı engellenebilir. | 211 | 4,25      | 0.59 |
| GENEL ORTALAMA                                                                       | 211 | 4,32      | 0,60 |

Tablo 6 incelendiğinde en yüksek aritmetik ortalamanın (4.39) önerme 23 olduğu ve bu ifadeye çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretleyenlerin oranının ise % 95.7 olduğu göze çarpmaktadır. Ayrıca en düşük aritmetik ortalamanın ise (4.25) önerme 19 olduğu ve bu ifadeye çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum diyenlerin oranının ise % 91.5 olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan lise müdürlerinin % 91.5’i (193 kişi) yerel düzeyde, ihtiyaç sayısı kadar eğitim personeli alınarak personel fazlalığı engellenebilir ifadesine çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemişlerdir. Benzer şekilde eğitim için eğitimin aksaması engellenebilir ifadesine lise müdürlerinin % 92.4’ü (195 kişi) çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemişlerdir. Eğitim personelinin ihtiyaçları daha kısa sürede karşılanabilir ifadesine katılımcıların % 92.9’u (196 kişi) çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemişlerdir. Personelin denetimi ve teftişi daha etkili ve verimli bir biçimde sağlanabilir ifadesine lise müdürlerinin % 89.4’ü (189 kişi) çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemişlerdir. Eğitim personeli yerinde kullanılabilir ifadesine okul müdürlerinin % 95.7’si (202 kişi) çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemişlerdir. Eğitim personeli etkili kullanılabilir

ifadesine lise müdürlerinin % 93.8'i (198 kişi) çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemişlerdir.

Lise müdürleri 4.32 aritmetik ortalamayla eğitim yönetiminde insan kaynakları yönetiminin yerelleşmesinin gerekliliği konusuyla ilgili görüşlere çok katılmaktadırlar. MEB'in personel sayısının fazla olması ve dağılımının geniş ve dağınık bir yapı oluşturması insan kaynakları yönetimini olumsuz etkilemektedir (Gülşen, 2005: 148). Personelle ilgili sorunların hızlı bir şekilde çözülebilmesi ve personel kaynaklı eğitim hizmetlerinin niteliğinin artırılabilmesi için insan kaynakları yönetiminin yerelleşmesini resmi ve özel lise müdürlerinin önemli gördükleri düşünülmektedir.

#### 4.4. Ortaöğretim Kurumları Müdürlerinin Eğitimin Yerinden Yönetiminde Öğrenci Hizmetlerinin Yönetimine İlişkin Görüşleri

Araştırmanın dördüncü alt probleminde Ankara ilinde görev yapan ortaöğretim kurumlarının müdürlerinin eğitimin yerinden yönetiminde öğrenci hizmetlerinin yönetimine ilişkin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Lise müdürlerine eğitimin yerinden yönetiminde öğrenci hizmetlerinin yönetimine ilişkin 5 soru sorulmuştur. Tablo 10'da görüşlere ilişkin frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ) ve standart sapmalar (S) verilmektedir.

Tablo 7. Ortaöğretim kurumları müdürlerinin eğitimin yerinden yönetiminde öğrenci hizmetlerinin yönetimine ilişkin görüşleri

| İfadeler                                                                                                                         | n   | $\bar{X}$ | s    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------|------|
| 25.Eğitim bölgeleri düzeyinde tespit edilen okul çağına gelen öğrenciler daha uygun olarak eğitim birimlerine yerleştirilebilir. | 211 | 4,38      | 0.55 |
| 29.Öğrenci ile ilgili disiplin sorunlarına yerinde ve zamanında müdahale edilebilir.                                             | 211 | 4,35      | 0.66 |
| 26.Öğrencilerin barınma. yiyecek ve çalışma ihtiyaçları daha kolay sağlanabilir.                                                 | 211 | 4,33      | 0.62 |
| 28.Öğrencinin okula devamı daha etkili bir şekilde sağlanabilir.                                                                 | 211 | 4,32      | 0.60 |
| 27.Öğrenci başarısını artırıcı çalışmalar daha etkili bir şekilde yürütülebilir.                                                 | 211 | 4,29      | 0.64 |
| GENEL ORTALAMA                                                                                                                   | 211 | 4,33      | 0,61 |

Tablo 7 incelendiğinde en yüksek aritmetik ortalamanın (4.38) ile öneri 25 olduğu ve bu ifadeye çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretleyenlerin oranının ise % 96.7 olduğu göze çarpmaktadır. Ayrıca en düşük akademik ortalamanın ise (4.29) ile öneri 27 olduğu ve bu ifadeye çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretleyenlerin oranının ise % 91 olduğu görülmektedir.

Ankete katılan lise müdürlerinin % 96.7'si (204 kişi) yerel düzeyde, eğitim bölgeleri düzeyinde tespit edilen okul çağına gelen öğrenciler daha uygun olarak eğitim birimlerine yerleştirilebilir ifadesine çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemiştir. Benzer şekilde öğrencilerin barınma, yiyecek ve çalışma ihtiyaçları daha kolay sağlanabilir ifadesine okul müdürlerinin % 92.5'i (195 kişi) çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemiştir. Öğrenci başarısını artırıcı çalışmalar daha etkili bir şekilde yürütülebilir ifadesine lise müdürlerinin % 91'i (192 kişi) çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemiştir. Öğrencinin okula devamı daha etkili bir şekilde sağlanabilir ifadesine okul müdürlerinin % 93.9'u (198 kişi) çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemiştir. Öğrenci ile ilgili disiplin sorunlarına yerinde ve zamanında müdahale edilebilir ifadesine lise müdürlerinin % 91,4'ü (193 kişi) çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemiştir.

Eğitim yönetiminde yerelleşmede öğrenci hizmetleri ile ilgili görüşlerin incelendiği 25-29 arası önermelere resmi ve özel liselerin müdürlerinin (4.33) aritmetik ortalama ile tamamen katıldıklarını belirlenmiştir. Öğrenci sayısının çok fazla olması ve bu kadar öğrenciye yönelik hizmetlerin merkezi yönetim tarafından gerçekleştirilmesinin güçlüğü eğitim yönetiminde öğrenci hizmetlerinin yerelleşmesini zorunlu kılmaktadır.

#### **4.5. Ortaöğretim Kurumları Müdürlerinin Eğitimin Yerinden Yönetiminde Eğitim Programlarının Yönetimine İlişkin Görüşleri**

Araştırmanın dördüncü alt probleminde Ankara ilinde görev yapan ortaöğretim kurumlarının müdürlerinin eğitimin yerinden yönetiminde eğitim programlarının yönetimine ilişkin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Lise müdürlerine eğitimin yerinden yönetiminde insan kaynaklarının yönetimine ilişkin 5 soru sorulmuştur. Tablo

8’de görüşlere ilişkin frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ) ve standart sapmalar (S) verilmektedir.

Tablo 8. Ortaöğretim kurumları müdürlerinin eğitimin yerinden yönetiminde öğretim programlarının yönetimine ilişkin görüşleri.

| İfadeler                                                                                              | n   | $\bar{X}$ | S    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------|------|
| 31.Ulusal hedefler doğrultusunda yerel düzeye uygun program hazırlanabilir.                           | 211 | 4,35      | 0.62 |
| 32.Öğrenimin kolaylığı için daha elverişli bir ortam sağlanabilir.                                    | 211 | 4,32      | 0.64 |
| 30.Eğitim bölgeleri düzeyinde program oluşturma ve geliştirme komisyonları kurulabilir.               | 211 | 4,29      | 0.62 |
| 33.Eğitimin süresi yerel düzeylerde belirlenerek eğitimin çeşitli nedenlerle aksaması engellenebilir. | 211 | 4,28      | 0.64 |
| 34.Eğitim programlarına ilişkin toplanan veriler etkili bir şekilde kullanılabilir.                   | 211 | 4,27      | 0.67 |
| GENEL ORTALAMA                                                                                        | 211 | 4,30      | 0,63 |

Tablo 8 incelendiğinde en yüksek aritmetik ortalamanın (4.35) öneri 31 olduğu ve bu ifadeye çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretleyenlerin oranı ise % 92.5 olduğu göze çarpmaktadır. Ayrıca en düşük aritmetik ortalamanın ise (4.27) öneri 34 olduğu ve bu ifadeye çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretleyenlerin oranının ise % 90.5 olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan lise müdürlerinin % 92.9 u (196 kişi) yerel düzeyde, eğitim bölgeleri düzeyinde program oluşturma ve geliştirme komisyonları kurulabilir ifadesine çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemişlerdir. Benzer şekilde öğrencilerin barınma, ulusal hedefler doğrultusunda yerel düzeye uygun program hazırlanabilir ifadesine okul müdürlerinin % 92.5’i (195 kişi) çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemişlerdir. Öğrenimin kolaylığı için daha elverişli bir ortam sağlanabilir ifadesine lise müdürlerinin % 91’i (192 kişi) çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemişlerdir. Eğitimin süresi yerel düzeylerde belirlenerek eğitimin çeşitli nedenlerle aksaması engellenebilir ifadesine okul müdürlerinin % 91.2’si (193 kişi) çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemişlerdir. Eğitim programlarına

ilişkin toplanan veriler etkili bir şekilde kullanılabilir ifadesine katılımcıların % 90.5'i (191 kişi) çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemişlerdir.

Lise müdürleri eğitim programlarının yönetimi konusunda yerleşme sağlanması ile ilgili görüşlere tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Eğitim programların yönetiminde söz sahibi olmak, bu alanda yaşanacak problemlerin daha kısa sürede çözümüne katkıda bulunacağından bu bir gereklilik olarak görülmektedir.

#### 4.6. Ortaöğretim Kurumları Müdürlerinin Eğitimin Yerinden Yönetiminde Genel Hizmetlerin Yönetimine İlişkin Görüşleri

Araştırmanın beşinci alt problemünde Ankara ilinde görev yapan ortaöğretim kurumlarının müdürlerinin eğitimin yerinden yönetiminde genel hizmetlerin yönetimine ilişkin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Lise müdürlerine eğitimin yerinden yönetiminde genel hizmetlerin yönetimine ilişkin 5 soru sorulmuştur. Tablo 8'de görüşlere ilişkin frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ) ve standart sapmalar (S) verilmektedir.

Tablo 9. Ortaöğretim kurumları müdürlerinin eğitimin yerinden yönetiminde genel hizmetlerin yönetimine ilişkin görüşleri.

| İfadeler                                                                                                        | n   | $\bar{X}$ | s    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------|------|
| 36.Eğitim araç-gereçlerinin bakım ve onarımı kolaylaşabilir.                                                    | 211 | 4,37      | 0,62 |
| 35.Eğitim araç-gereçlerinin temin edilmesinde yerel kaynaklar kullanılabilir.                                   | 211 | 4,32      | 0,69 |
| 39.Okul çevre ilişkilerinin daha etkili bir şekilde kurulabilmesi için halkın katılımı daha kolay sağlanabilir. | 211 | 4,3       | 0,59 |
| 38.Eğitim ihtiyacına uygun fiziksel koşulların gerçekleştirilmesi sağlanabilir.                                 | 211 | 4,27      | 0,63 |
| 37.Okul koruma derneklerinin verimliliği artabilir.                                                             | 211 | 4,25      | 0,66 |
| GENEL ORTALAMA                                                                                                  | 211 | 4,30      | 0,63 |

Tablo 9 incelendiğinde en yüksek aritmetik ortalamanın (4.37) öneri 36 olduğu ve bu ifadeye çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretleyenlerin oranının ise % 92.5 olduğu göze çarpmaktadır. Ayrıca en düşük aritmetik ortalamanın ise (4.25) öneri 34 olduğu ve bu ifadeye çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretleyenlerin oranının ise % 88.6 olduğu görülmektedir.

Ankete katılan lise müdürlerinin % 90'ı (190 kişi) yerel düzeyde, eğitim araç-gereçlerinin temin edilmesinde yerel kaynaklar kullanılabilir ifadesine çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemişlerdir. Benzer şekilde öğrencilerin barınma, eğitim araç-gereçlerinin bakım ve onarımı kolaylaşabilir ifadesine okul müdürlerinin % 92.5'i (195 kişi) çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemişlerdir. Okul koruma derneklerinin verimliliği artabilir ifadesine lise müdürlerinin % 88.6'sı (187 kişi) çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemişlerdir. Eğitim ihtiyacına uygun fiziksel koşulların gerçekleştirilmesi sağlanabilir ifadesine okul müdürlerinin % 91'i (192 kişi) çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemişlerdir. Okul çevre ilişkilerinin daha etkili bir şekilde kurulabilmesi için halkın katılımı daha kolay sağlanabilir ifadesine katılımcılar % 92.9'u (196 kişi) çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemişlerdir.

Ortaöğretim kurumları müdürlerinin eğitim yönetiminde genel hizmetlerin yönetiminin yerleşmesinin gerekliliğine tamamen katıldıkları görülmektedir. Bunun nedeni Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatının en ücra köşedeki sorunlara çözüm getirmesinin zaman alması ve bürokrasi oluşturmaması olabilir. Buna göre resmi ve özel lise müdürlerinin eğitim yönetiminde genel hizmetlerin yerleşmesinin olumlu katkılar sağlayacağını düşündükleri söylenebilir. Bir diğer ifadeyle resmi ve özel lise müdürleri yerleşmenin eğitimle ilgili genel hizmetlere olumlu yansıtacağına ve hizmetlerin kolay, hızlı ve katılımcı ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi imkanına ulaşabileceğine inandıkları anlaşılmaktadır.

#### 4.7. Ortaöğretim Kurumları Müdürlerinin Eğitimin Yerinden Yönetiminde Bütçenin Yönetimine İlişkin Görüşleri

Araştırmanın altıncı alt probleminde Ankara ilinde görev ortaöğretim kurumlarının müdürlerinin eğitimin yerinden yönetiminde bütçenin yönetimine ilişkin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Lise müdürlerine eğitimin yerinden yönetiminde bütçenin yönetimine ilişkin 7 soru sorulmuştur. Tablo 9’da görüşlere ilişkin frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ) ve standart sapmalar(SS) verilmektedir.

Tablo 10. Ortaöğretim kurumları müdürlerinin eğitimin yerinden yönetiminde bütçenin yönetimine ilişkin görüşleri.

| İfadeler                                                                                                   | n   | $\bar{X}$ | S    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------|------|
| 41.Bütçeleme işlemleri için ayrı denetim komisyonları oluşturulabilir.                                     | 211 | 4,42      | 0,59 |
| 45.Genel bütçeden pay ayrılarak kaynakların okullar arasında eşit bir şekilde dağıtımı yapılabilir.        | 211 | 4,41      | 0,62 |
| 46.Bütçenin uygulanmasında daha etkili denetim sağlanarak savurganlık önlenabilir.                         | 211 | 4,39      | 0,67 |
| 43.Eğitim için işletmeler kurulabilir.                                                                     | 211 | 4,36      | 0,62 |
| 42.Eğitime yerel düzeyde ayrılan kaynaklar artabilir.                                                      | 211 | 4,35      | 0,64 |
| 40.Bütçeleme işlemleri okul bütçesi, ilçe bütçesi ve il bütçesi olarak basamaklandırılabilir.              | 211 | 4,34      | 0,64 |
| 44.Eğitime ayrılan kaynaklar okulun öncelikleri doğrultusunda daha etkin ve verimli olarak kullanılabilir. | 211 | 4,34      | 0,62 |
| GENEL ORTALAMA                                                                                             | 211 | 4,37      | 0,62 |

Tablo 10 incelendiğinde en yüksek aritmetik ortalamanın (4,42) öneri 41 olduğu ve bu ifadeye çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretleyenlerin oranının ise % 94.3 olduğu göze çarpmaktadır. Ayrıca en düşük aritmetik ortalamanın ise (4,34) görüş 40 olduğu ve bu ifadeye çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretleyenlerin oranının ise % 90.5 olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan lise müdürlerinin % 90.5’i (191 kişi) yerel düzeyde, bütçeleme işlemleri okul bütçesi, ilçe bütçesi ve il bütçesi olarak basamaklandırılabilir ifadesine çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemişlerdir. Benzer şekilde

öğrencilerin barınma, bütçeleme işlemleri için ayrı denetim komisyonları oluşturulabilir ifadesine lise müdürlerinin % 94.3'ü (199 kişi) çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemişlerdir. Eğitime yerel düzeyde ayrılan kaynaklar artabilir ifadesine okul müdürlerinin % 90.5'i (191 kişi) çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemişlerdir. Eğitim için işletmeler kurulabilir ifadesine müdürlerin % 92.5'i (195 kişi) çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemişlerdir. Eğitime ayrılan kaynaklar okulun öncelikleri doğrultusunda daha etkin ve verimli olarak kullanılabilir ifadesine lise müdürlerinin % 92'si (194 kişi) çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemişlerdir. Genel bütçeden pay ayrılarak kaynakların okullar arasında eşit bir şekilde dağıtımı yapılabilir ifadesine okul müdürlerinin % 93.3'ü (197 kişi) çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemişlerdir. Bütçenin uygulanmasında daha etkili denetim sağlanarak savurganlık önenebilir ifadesine lise müdürlerinin % 89.6'sı (189 kişi) çok katılıyorum veya tamamen katılıyorum işaretlemişlerdir.

Bütçenin yönetimine ilişkin görüşlerin değerlendirildiği altıncı boyut katılımcıların en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri boyut olmuştur. Her ne kadar liseler bütçe yönünden özerk kurumlar olsalar da en çok problem yaşadıkları alan da yine mali konulardır. Kendilerine ait bir gelir kaynakları olmadığından bir çok lise bu konuda oldukça fazla problem yaşamaktadır. Bu durum lise müdürlerin eğitim yönetiminde bütçenin yönetimi yerleşirken merkezden ödeneklerle desteklenmesi gerektiğini düşündüklerini göstermektedir. Bunun nedeni personel sayısının fazla olması, liselere ayrılan ödeneklerin yetersizliği ve eğitim bölgeleri arasındaki ekonomik eşitsizlikler olabilir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular ortaöğretim kurumları müdürlerinin eğitim yönetiminde yaşanan problemlerin çözümü ve daha etkili, verimli ve kapsayıcı bir eğitim için yerleşme ile ilgili önermelere çok katıldıklarını belirterek bu yöndeki gerekliliği ortaya koymuşlardır.. Araştırmadan elde edilen bulgular, eğitim yönetiminde yetki devri ve yerleşmeye ilişkin daha önce yapılan araştırmaların sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir. 1994'te Fatma Barkçin tarafından yapılan "Eğitim Yönetiminde Yetki Devri" doktora çalışmasında, eğitim alanında merkezi yönetim ile yerel yönetim arasında işbirliğinin geliştirilmesi ve yetki devri için adım atılması gerektiğini belirtilmiştir (Barkçin, 1994). . Benzer şekilde Mahmut Bozan 2002 yılında yapmış olduğu doktora çalışmasında merkez örgütünün bir kısım yetkilerini taşra örgütleri ile paylaşmasının bir zorunluluk haline geldiği, ancak taşra örgütlerine yetki

devredilirken il milli eğitim müdürlüklerinin öncelikli olması gerektiği ortaya konulmuştur (Bozan, 2002). Araştırma sonuçlarının benzerlikler taşıdığı bir diğer çalışma ise 2005 yılında doktora tezi olarak hazırlanan Celal Gülşen'in araştırmasıdır. "Türkiye'de Eğitim Hizmetlerinin Yerinden Yönetimi" konulu çalışmada eğitim yönetiminde yeni bir yapılanmanın gerektiği ancak bu sağlanırken ortak bir eğitim programı geliştirilmesi bunun yönetimin yerinden yönetim kurullarına bırakılması gerektiği düşüncesi ortaya konulmuştur. (Gülşen,2005).

#### **4.8. Ortaöğretim Kurumları Müdürlerinin Eğitimin Yerinden Yönetimine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklılıkların Değerlendirilmesi**

Araştırmanın bu bölümünde, ortaöğretim kurumları müdürlerinin eğitimin yerinden yönetimine ilişkin görüşleri arasında (1) cinsiyetlerine, (2) yöneticilik kıdemlerine, (3) görev yaptıkları okul türüne ve (4) eğitim durumlarına göre farklılık olup olmadığı değerlendirilmiştir.

##### **4.8.1 Ortaöğretim kurumları müdürlerinin eğitimin yerinden yönetimine ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre değerlendirilmesi**

Tablo 11. Ortaöğretim kurumları müdürlerinin eğitimin yerinden yönetimine ilişkin cinsiyetlerine göre görüşleri

| <b>Cinsiyet</b> | <b>N</b> | <b><math>\bar{X}</math></b> | <b>SS</b> | <b>sd</b> | <b>t</b> | <b>p</b> |
|-----------------|----------|-----------------------------|-----------|-----------|----------|----------|
| Erkek           | 169      | 1,97                        | 12,46     | 209       | 0,249    | 0,804    |
| Kadın           | 42       | 1,98                        | 9,76      |           |          |          |

\* $\alpha=0,05$

Tablo 10'da görüldüğü gibi verilerin analizi sonucunda araştırmaya katılan erkek okul müdürlerinin yerelleşme düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama puanının 1.97, kadın okul müdürlerinininki 1.98 olarak hesaplanmıştır. Bu puanlar arasındaki farkın istatistiksel bakımdan anlamlı olup olmadığını belirlemek için yapılan t-testi sonucunda, cinsiyete göre okul müdürlerinin aritmetik ortalama puanları arasındaki farkın istatistiksel olarak 0,05 düzeyinde anlamlı olmadığı ortaya çıkmıştır ( $p=0,804 > \alpha=0,05$ ).

Liselerde görev yapan müdürlerin sorumlulukları her iki cinsiyet açısından aynı olduğu gibi karşılaştıkları sorunlar da aynıdır. Yönetim sürecinde aynı durumlarla yüz

yüze kalan lise müdürlerinin eğitimin yerinden yönetimi ile ilgili düşüncelerinde de cinsiyetleri açısından anlamlı farklılıklar olmaması anlaşılabilmektedir.

#### 4.8.2 Ortaöğretim kurumları müdürlerinin eğitimin yerinden yönetimine ilişkin görüşlerinin kıdemlerine göre değerlendirilmesi

Tablo 12. Ortaöğretim kurumları müdürlerinin eğitim yönetiminde yerleşmeye ilişkin kıdemlerine göre görüşleri

| Değişken Kategoriler | N               | $\bar{X}$ | SS   | Sd    | F   | p     |       |
|----------------------|-----------------|-----------|------|-------|-----|-------|-------|
| Kıdem                | 1-5 yıl         | 7         | 2,03 | 7,17  | 210 | 0,608 | 0,657 |
|                      | 6-10 yıl        | 56        | 1,98 | 9,98  |     |       |       |
|                      | 11-15 yıl       | 77        | 1,97 | 13,94 |     |       |       |
|                      | 16-20 yıl       | 50        | 1,96 | 12,64 |     |       |       |
|                      | 20 yıl ve üzeri | 21        | 1,97 | 7,99  |     |       |       |

\* $\alpha=0,05$

Tablo 12’de görüldüğü gibi verilerin analizi sonucunda 1-5 yıl görev yapan müdürlerin yerleşme düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama puanının 2.03, 6-10 yıl görev yapan müdürlerinki 1.98, 11-15 yıl görev yapan müdürlerinki 1.97, 16-20 yıl görev yapan müdürlerinki 1.96, 20 yıl ve üstü görev yapan müdürlerinki 1.97’dir. Kıdem değişkenine göre müdürlerin aritmetik ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır [ $F(4-206)=0.608$ ,  $p>0,05$ ].

Türkiye’de lise müdürlüğü düzeyinde görev yapan kişilerin deneyimleri ve kıdem süreleri farklı olsa da uygulamada karşı karşıya oldukları süreçler ve yönetim düzeyinde uygulamak zorunda oldukları kanun ve yönetmelikler aynıdır. Bu durum karşılaştıkları zorluklar ve sorunların da aynı olmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda düşünüldüğünde lise müdürlerinin eğitimin yerinden yönetimi konusunda görüşlerinde

kıdemleri göz önünde bulundurulduğunda anlamlı bir farklılığın bulunmaması anlaşılabilir kabul edilmektedir.

#### 4.8.3 Ortaöğretim kurumları müdürlerinin eğitimin yerinden yönetimine ilişkin görüşlerinin eğitim durumlarına göre değerlendirilmesi

Tablo 13. Ortaöğretim kurumları müdürlerinin eğitimin yerinden yönetiminde eğitim durumlarına göre görüşleri

| Değişken      | Kategoriler   | N   | $\bar{X}$ | SS    | sd  | F     | p     |
|---------------|---------------|-----|-----------|-------|-----|-------|-------|
| Eğitim Durumu | Yüksek okul   | 10  | 1,99      | 5,35  | 210 | 0,394 | 0,757 |
|               | Fakülte       | 154 | 1,98      | 9,27  |     |       |       |
|               | Yüksek lisans | 44  | 1,96      | 19,48 |     |       |       |
|               | Doktora       | 3   | 1,97      | 7,09  |     |       |       |

\* $\alpha=0,05$

Tablo 13’de görüldüğü gibi verilerin analizi sonucunda araştırmaya katılan okul müdürlerinin yüksek okul mezunu olanların yerelleşme düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama puanının 1.99, fakülte mezunu olan müdürlerinki 1.98, yüksek lisans mezunu olan müdürlerinki 1.96, doktora mezunu olan müdürlerinki 1.97’tir. Eğitim durumu değişkenine göre müdürlerin aritmetik ortalama puanları arasında istatistiksel anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır [ $F(3-207)=0.394$ ,  $p>0,05$ ].

Lise müdürlerinin eğitim düzeylerindeki farklılıklarına rağmen, eğitimin yerinden yönetimine ilişkin düşüncelerinde anlamlı bir farkın bulunmamasının nedeni, merkezi yönetim tarafından alınan kararları uygulamada eğitim durumlarının etkisinin bulunmaması ve uygulamada her düzeydeki eğitim durumuna sahip lise müdürünün aynı kanunlara ve aynı zorunluluklara tabi olması olabilir.

#### 4.8.4. Ortaöğretim kurumları müdürlerinin eğitimin yerinden yönetimine ilişkin görüşlerinin görev yaptıkları okul türüne göre değerlendirilmesi

Tablo 14. Ortaöğretim kurumları müdürlerinin eğitimin yerinden yönetimine ilişkin görev yaptıkları okul türüne göre görüşleri

| Okul Türü | N   | $\bar{X}$ | SS    | sd  | t    | p     |
|-----------|-----|-----------|-------|-----|------|-------|
| Resmi     | 153 | 1,95      | 12,02 | 209 | -3,6 | 0,000 |
| Özel      | 58  | 2,02      | 10,51 |     |      |       |

\* $\alpha=0,05$

Tablo 13’de görüldüğü gibi verilerin analizi sonucunda resmi lise müdürlerinin yerleşme düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama puanının 1,95, özel lise müdürlerinin 2.02 olarak hesaplanmıştır. Okul türü değişkenine göre lise müdürlerinin aritmetik ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farkın olduğu ortaya çıkmıştır ( $p=0,000 < \alpha=0,05$ ).

Resmi ve özel liselerde görev yapan müdürler, tabi oldukları kanun ve yönetmelikler göz önünde bulundurulduğunda aynı sorumluklara ve zorunluluklara sahip değildirler. Özel liseler eğitim programları açısından merkezi yönetime tamamen bağlı olmakla birlikte insan kaynaklarının yönetimi, öğrenci hizmetleri, genel hizmetler ve bütçenin yönetimi konusunda daha özerk eğitim kurumlarıdır. Özellikle bütçe ile ilgili olarak özel okulların gelirleri merkezi yönetimden tamamen bağımsızdır. Bu nedenle görev yaptıkları okul türü göz önünde bulundurulduğunda lise müdürlerinin görüşleri arasında anlamlı farklılıkların bulunması anlaşılabilir görülmektedir.

Araştırma sonuçları ortaöğretim kurumları müdürlerinin eğitim yönetiminde yeni bir yapılanmaya ihtiyaç duyduklarını göstermektedir. Eğitim yönetiminin en alt birimleri olan okul müdürleri, merkezden alınan kararların uygulanması sürecinde personel yetersizliği, bürokratik işlemler ve kırtasiyecilik, bütçe konusunda yaşanan sıkıntılar konusunda en fazla problem yaşayan kişiler konumundadırlar ve eğitim yönetiminde yerleşme ile bu sorunların azalacağını düşünmektedirler.

## BÖLÜM V

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde; istatistiksel işlemler sonucu araştırmadan elde edilen bulgular ışığında ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen öneriler yer almaktadır.

#### 5.1. Sonuçlar

Eğitim yönetiminin yerelleşmesine ilişkin resmi ve özel liselerin müdürlerinin görüşlerinin ele alındığı bu araştırmanın sonuçları aşağıda çıkarılmıştır.

1. Ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan müdürler, eğitimin yerinden yönetiminin gereklilik olduğu konusunda görüş belirtmişlerdir. Merkezden yönetim, Türk Eğitim sistemini hantallaştırmaktadır. Kırtasiyecilik ve bürokrasi eğitimin kalitesini olumsuz etkilemekte, işlerin etkili bir şekilde ve zamanında yürütülmesinde engel olmaktadır.

2. Ortaöğretim kurumları müdürleri, eğitimde bütünlüğün sağlanabilmesi için de denetleme komisyonları oluşturulması ve denetimlerin artırılması gerektiğini öne sürmüşlerdir. En çok sorun yaşanabilecek konular olarak eğitim programının yerinden yönetim kurumlarınca ulusal hedefler doğrultusunda hazırlanmasının ve ihtiyaca göre ve kriterlerini yerel yöneticilerin belirlediği eğitim personelinin işe alınması ile ilgili maddelerde olumsuz sonuçlar doğabileceğini bu nedenle de tüm hazırlıklar yapılmadan eğitim yönetiminde yerelleşmeye gidilmesinin çok yanlış olduğunu belirtmişlerdir.

3. Milli Eğitim Bakanlığı en çok personeli bulunan kurumların başında gelmektedir. Personel sayısının bu kadar çok olduğu bir kurumda bütün işlemlerin merkezi yönetim tarafından yürütülmesi personel alımında, personel ile ilgili işlemlerin

zamanında yapılmasında aksaklıklara neden olmaktadır. Bu nedenle okul müdürleri, eğitim yönetiminde insan kaynaklarının yerinden yönetiminin gerekliliği yönünde görüş belirtmişlerdir.

4. Merkezden yönetim, en ücra köşeleri de kapsayacak şekilde, bakım, onarım işlemleri, fiziki koşulların iyileştirilmesi, okulların donanımı konularında yetersiz kalmaktadır. Ortaöğretim kurumları müdürleri, genel olarak eğitimin yerinden yönetiminde genel hizmetlerin yönetiminin de yerelleşmesi gerektiği görüşlerine tamamen katılmaktadırlar.

5. Lise müdürleri eğitim yönetiminde yerelleşme sürecinde bütçenin yönetimi konusunda merkez teşkilatının ve yerel yönetimlerin birlikte hareket etmesi gerektiğine inanmaktadırlar. Eğitime genel bütçeden pay ayrılarak yerel yönetim birimlerinin desteklenmesinin gerekliliğini belirtirken, mali denetimin yerel kurulların oluşturulması görüşüne tamamen katılmaktadırlar.

6. Eğitimin yerinden yönetimine ilişkin görüşleri genel olarak incelendiğinde lise müdürlerinin görüşlerinin, cinsiyet, kıdem ve eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir. Ancak görev yaptıkları okul türüne göre resmi ve özel lise müdürlerinin eğitim yönetiminde yerelleşmeye ilişkin anlamlı farklılıklar görülmüştür. Özel liselerde görev yapan müdürler, eğitimin yerinden yönetimine ilişkin görüşlere, resmi lise müdürlerinden daha fazla katılmaktadırlar.

7. Çalışmanın genel sonucu olarak ortaöğretim kurumları müdürleri eğitimin yerinden yönetimine olumlu bakmaktadırlar, eğitimin yerinden yönetilmesinin ülkemiz için çok daha faydalı olacağı görüşündedirler ancak ülkemizin yerel yönetime geçmek için henüz hazır olmadığı kanaatindedirler.

## 5.2. Öneriler

Araştırmada varılan sonuçlar doğrultusunda şu önermelerde bulunulabilir:

1. Farklı ülkelerde olumlu örnek teşkil eden eğitimin yerinden yönetimi ülkemiz açısından da uygundur. Türkiye’de yaşanan birçok sorunun çözümü için “Eğitimin yerinden yönetimi” gerekli görülmektedir. Ancak burada önemli olan ülkemizin buna ne kadar hazır olduğudur. Öncelikle ülkemizi yerel yönetimlerce bazı yetkilerin devralınması için uygun ortam hazırlanmalı ve gerekli tedbirler alınmalıdır. Bunun için yerel yöneticilerin ülke bütünlüğüne aykırı hareket etmemesi sağlanmalıdır. Eğitimden sorumlu bir yönetim kurulu oluşturulmalıdır. Bu yönetim kurulu merkez bölgelere bağlı olarak çalışmalıdır. Bu şekilde denetleme için kolaylık sağlanabilir. Oluşturulacak yönetim kuruluna halkın katılımının sağlanması gerekmektedir. Çünkü karar aşamasında ne kadar ortak sonuçlara varılırsa, karar o derece benimsenir ve uygulama aşamasında da o oranda katılımcı sağlanır.

2. Yerel düzeyde nüfuz sahibi kişilerin eğitim yönetimine olumsuz etkilerini engellemek amacıyla eğitim yönetiminin ve eğitim hizmetlerinin milli hedef ve ilkeleri merkezi yönetim tarafından belirlenmeye devam edilmelidir. Yerel yönetim kurullarının bu hedef ve ilkelere görüş ve önerileri ile destek olmalarını sağlayabilecek düzenlemeler yapılmalıdır. Yerinden yönetim kurumlarına, eğitim yönetimi ve bütçesi ile ilgili yetki devredilmelidir.

3. Eğitimin yerinden yönetimi ilgili yapılacak düzenlemelerde, düzenleme öncesi mutlaka tüm eğitim yöneticilerine ve eğitim paydaşlarının konu ile ilgili düşüncelerine başvurulmalı ve bu kişilere gerekli bilgilendirme çalışmaları yapılmalıdır.

4. Eğitimin yerinden yönetimi ile ilgili yapılacak çalışmalarda halkı bilinçlendirmek amacıyla yapılacak çalışmalarda sivil toplum kuruluşlarının, yerel kuruluşların ve medyanın desteği sağlanmalıdır.

5. Eğitimin yerinden yönetimi ile ilgili diğer kesimlerin, (merkez teşkilatı yönetici ve çalışanlarının, yerel yönetimlerde görevli yöneticilerin ve çalışanların, akademisyenlerin, taşra teşkilatı yönetici ve çalışanlarının, öğretmenlerin, öğrencilerin, velilerin, sivil toplum kuruluşlarının, vb.) görüşlerini almaya yönelik yeni çalışmalar yapılmalıdır.

6. İnsan kaynaklarının yönetimi adına; her il veya eğitim bölgesi, eğitim personelinin işe alım ölçütlerini belirleyebilir. Böylece eğitim çalışanları daha iyi eğitim olanaklarına sahip okulları tercih edebilmek için kendi yeteneklerini geliştirme yarışına girerek eğitimin kalitesini de arttıracaklardır. Yerel yöneticiler eğitim personelinin başarı düzeyini belirli aralıklarla kontrol ederek, eğitim personelinin niteliklerini sürekli artırıcı bir politika izlemelerini sağlayabilir.

7. Genel hizmetlerin yönetimi adına eğitim yönetiminin yerelleşmesi durumunda okul çevre ilişkileri daha etkili bir şekilde kurulabilmesi için halkın katılımı daha kolay sağlanabilir.

8. Eğitim yönetimi hizmetlerinin her açıdan denetlenmesini sağlamak için yerel düzeylerde bağımsız denetim birimleri kurulmalıdır.

9. Eğitim yönetiminin mali boyutuyla ilgili çalışmalarda karma bir yönetim biçimi seçilmeli, bölgeler arası mali eşitsizliği engellemek amacıyla genel bütçeden eğitime pay ayrılması uygulamasına devam edilmeli, bunun yanı sıra yerel imkanlar da mümkün olan en üst düzeyde eğitim hizmetleri için kullanılmalıdır. Para kaynağının yönetiminde bütçeleme işlemleri okul bütçesi, ilçe bütçesi ve il bütçesi olarak basamaklandırılabilir. Böylelikle kaynakların, ihtiyaca göre eşit bir şekilde dağılımı yapılacağından eğitim harcamalarındaki savurganlık da önlenabilir.

## KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (2004). *Eğitim ve okul yöneticiliği*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Akarsu, F. (2005). *Ülkeler ve eğitim sistemleri karşılaştırma yazıları*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Akarsu, F. Esenbal, S. Demircioğlu, A.M. (1999). *Japon eğitim sistemi*. “Çağdaş Japonya’ya Türkiye’den Bakışlar”. İstanbul: Simurg Yayınları 44.
- Akçay, C. (2005). *Türk eğitim sistemi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Akyol, A. (2001). *Amerikan eğitim sistemi üzerine bir inceleme*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.
- Alkan, T. (22 Temmuz 2004). Devletsiz kamusal alan. *Radikal Gazetesi*, s.5.
- Altınışik, S. (2005). *Ülkeler ve eğitim sistemleri karşılaştırma yazıları*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Altınok, R. (1997). Yerel yönetimler ve eğitim. *Türk İdare Dergisi* Yıl 69,Sayı 415, Haziran 1997, 113-128.
- [http://www.icisleri.gov.tr/TurkIdareDergisi/UpLoadedFiles/415\\_113\\_128.pdf](http://www.icisleri.gov.tr/TurkIdareDergisi/UpLoadedFiles/415_113_128.pdf)
- adresinden 24 Nisan 2009’da alınmıştır.
- Arıkan, R. (2007). *Araştırma teknikleri ve rapor hazırlama*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Arseven, A. D. 2001. *Alan araştırma yöntemi*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Atasayar, H. H. (2005). *Milli Eğitim Bakanlığı taşra örgütü yöneticilerinin yerelleşme konusundaki görüşleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

- Atay, E.E. (2006). *İdare hukuku*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Aydın, M. (1998). *Eğitim yönetimi*. (Beşinci Baskı) Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aytaç, T. (2000). *Okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2001). *Sosyal bilimlerde araştırma*. (Üçüncü Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Balcı, A. (1998). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri. Türkiye’de Eğitim Yönetimi*. . Kültür Koleji. Eğitim Yakfı Yayınları.
- Battal, E. (2004). *Sendikal örgütlenme ve eğitim-bir sen*. Ankara: Eğitim-Bir Sen Yayını
- Bayar, D. (2003). *Yönetim, yerel yönetim ve il özel idaresi için bir model önerisi*.  
<http://sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der48m1.pdf> adresinden 08 Eylül 2009’da alınmıştır.
- Barkçin, F. (1994). *Eğitim yönetiminde yetki devri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Başaran, İ. E. (1982). *Temel eğitim ve yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No:112.
- Başaran, İ. E. (1996). *Türkiye eğitim sistemi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2000a). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. E.( 2000b). *Yönetim*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2006). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Behrman, J. R. Deoliker, A. B. Soon,L. (September, 2002) Conceptual issues in the role of educational decentralization in promoting effective schooling in Asian Developing Countries. *Working Paper Series*. Asian Development Bank. ERD No:22 September, 20. <http://www.adb.org> adresinden 12 Nisan 2009’da alınmıştır.

Belediye Kanunu. 2005. (sayı 5393) <http://tbmm.gov.tr/kanunlar/k5393.html> adresinden 12 Nisan 2009'da alınmıştır.

Bircan, İ. (1988). Mahalli idarelerde hizmetiçi eğitimin önemi ve etkinliği. *Türk İdare Dergisi*. Yıl 60, Sayı 378, Mart 1988,s.309-316.

[http://www.icisleri.gov.tr/TurkIdareDergisi/UpLoadedFiles/391\\_229\\_236.pdf](http://www.icisleri.gov.tr/TurkIdareDergisi/UpLoadedFiles/391_229_236.pdf)

adresinden 24 Nisan 2009'da alınmıştır.

Bozan, M. (2002). *Merkeziyetçi yönetimden yerinden yönetime geçişte alternatif yaklaşımlar*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Bucak, E.B. (2000). *Eğitimde yerelleşme*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitimde yönetimi anlamak sistemi çözümlemek*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Can, H. (2002). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Çalık, E. Şehitoğlu, T. (2006). *Eğitimde insan kaynakları yönetimi*. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/170/170/cemal%20calik.pdf> adresinden 15 Haziran 2009'da alınmıştır.

Çamurcu, K. (2004). Yerelleşme idaresi.

[http://erolkaya.org/docs/kc\\_yerellesme\\_idaresi.asp](http://erolkaya.org/docs/kc_yerellesme_idaresi.asp) adresinden 22 Ekim 2009'da alınmıştır.

Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi*. (Üçüncü Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.

Çınkır Ş. (2002). Eğitim yönetiminde yerelleşmenin üstünlükleri ve sakıncaları. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*. Ankara: Ağustos,2002. Sayı;18: 101-110.

Daun, H. Privatisation, decentralisation and governance in education in the Czech Republic, England, France, Germany and Sweden.

<http://webebscohost.com.ehost.pdf?vid=10&hid=15&sid=6afd80e1--fc1-47cf-8dd9-f2bcd0f539d%40sessionmgr2> adresinden 15 Haziran 2009'da alınmıştır.

Demirci, A. (2005). *ABD'de eğitim sistemi ve coğrafya öğretimi*. İstanbul: Aktif Yayınevi.

Derdiman, C. (2000). Kamu Yönetiminde Yetki Genişliği. AİD. Cilt.28, Sayfa:4

Devlet Memurları Kanunu. (2006). [www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/388.html-605k](http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/388.html-605k) adresinden 02 Mayıs 2009'da alınmıştır.

Dikici, M. F. (2004). *Anayasa hukuku idare hukuku idari yargılama hukuku*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Dokuzuncu Kalkınma Planı. (2006). [www.ekutup.dpt.gov.tr/plan/plan9.pdf](http://www.ekutup.dpt.gov.tr/plan/plan9.pdf) adresinden 02 Mayıs 2009'da alınmıştır.

Dönmez, M. (1996). *Mahalli idarelerin teşkilat yapısı organları ve görevleri*. Ankara: Mahalli İdareler Derneği Yayınları.

Duman, A. (1998). Yerinden yönetim mi yoksa yerelleşme mi?. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Yıl:4, sayı:16, güz:1998, sayfa:467-483. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Elma, C. Demir, K. (2003). *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. (Beşinci Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Erden, M. (2005). *Öğretmenlik mesleğine giriş*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Erden, A. Erden, H. (2005). Avrupa birliği ülkelerinde okul yöneticileri. *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı:167. Yaz:2005.

Erdoğan, İ. (1996). Eğitim sisteminin yerelleşmesi. *Yeni Türkiye Dergisi*. Cilt:7. 141-156

Erdoğan, İ. (2002). *Eğitim sistemi*. İzmir: Sistem Yayıncılık.

Erdoğan, İ. (2005). *Çağdaş eğitim sistemleri*. Ankara: Sistem Yayıncılık.

Eryılmaz, B. (1998). *Kamu yönetimi*. İstanbul: Erkan Matbaacılık.

- Fiske, E. B. (1999). Decentralization of education politics and consensus. Washington, DC. World Bank Publications. <http://books.google.com.tr> adresinden 23 Nisan 2009'da alınmıştır.
- Gökçe, F. (2003). *Değişme sürecinde devlet ve eğitim*. Ankara: Tekaç Yayınları.
- Gözler, K. (2007). *İdare hukuku*. Ankara: Ekin Yayınevi.
- Gözübüyük, A. Ş. (1984). *Türkiye'nin idari yapısı*. Ankara: Meteksan.
- Gözübüyük, A. Ş. (2002). *Yönetim hukuku*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Güçlü, N. Bayrakçı, M. (2004). Amerika Birleşik Devletleri eğitim sistemi ve hiçbir çocuğun eğitimsiz kalmaması reformu. *Gazi Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, (2004), 51-64.  
[http://kefad.ahievran.edu.tr/archieve/pdfler/Cilt5Sayi2/JKEF\\_5\\_2\\_2004\\_51\\_64.pdf](http://kefad.ahievran.edu.tr/archieve/pdfler/Cilt5Sayi2/JKEF_5_2_2004_51_64.pdf) adresinden 10 Ocak 2010'da ulaşılmıştır.
- Gülcan, M. G. (2005). *AB ve eğitim süreci*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gürsel, M. (2002). *Okul yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Güvenç, B. (2001). *Japon kültürü*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Gülşen, C. (2005). *Türkiye'de eğitim hizmetlerinin yerinden yönetimi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Hunter, J. E. (2002). *Modern Japonya'nın doğuşu*. (çev. M. Günay). Ankara: İmge Kitabevi.
- Işık, H. (2000). Okul bölgelerinin yapısı ve işleyişi ABD örneği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Yıl:6, sayı: 24, güz:2000, sayfa:561-570. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- İlgar, L. (2000). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Kaplan, Z. (2005). Eğitim yönetimi ve rehberlik hizmetleri. F. Akarsu.(Editör) *Ülkeler ve eğitim sistemleri karşılaştırma yazıları*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kaptan. S. (1999). *Bilimsel araştırma teknikleri*. Ankara: Gazi Büro Yayınları.

- Karasar, N. (2002). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Karşlı, M. D. (2004). *Öğretmenlik mesleğine giriş*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Keleş, R. (2000). *Yerinden yönetim ve siyaset*. İstanbul: Cem Yayınevi.
- Kıncal, R. (2004). *Öğretmenlik mesleğine giriş*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Koçak, Y. U. (1995). *Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütü yöneticilerinin yerelleşme konusundaki görüşleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Köksal, K. (1998). *Türkiye’de eğitim hizmetlerinin yerelleşmesi-Bir model önerisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kurt, T. 2006. Eğitim yönetiminde yerelleşme eğilimi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. Mart 2006, cilt: 14, No:11 [www.ksef.gazi.edu.tr/dergi/pdf/Cilt-14-No1-2006mart/61-72.pdf](http://www.ksef.gazi.edu.tr/dergi/pdf/Cilt-14-No1-2006mart/61-72.pdf) adresinden 03 Nisan 2009’da alınmıştır.
- McGinn, N. Welsh, T. (1999). Decentralization of education: why, when, what and how? *Fundamentals of Educational Planning* - 64. Paris: UNESCO. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. <http://www.unesco.org/iiep> adresinden 05 Mayıs 2009’da alınmıştır.
- Onaltıncı Milli Eğitim Şurası. (1999) [www.ttkb.meb.gov.tr/semceler/sura/16\\_sura.pdf](http://www.ttkb.meb.gov.tr/semceler/sura/16_sura.pdf) adresinden 03 Mayıs 2009’da alınmıştır.
- Özel Dershaneler Birliği Derneği. (2003). *Üç ülkede eğitim sistemi ve özel dershaneler*. Ankara: Özel Dershaneler Birliği Derneği Yayınları.
- Özen, R. Akkutay, Ü. Cafoğlu, Z. Çeliköz, N. Erişen, Y. (1996). *Japon eğitim sistemi*. İstanbul: Avni Akyol Kültür ve Eğitim Ümit Vakfı
- Özdemir, M. (1996). *Yerel yönetimler ve eğitim*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: TODAİE.
- Özden, Y. (2000). *Eğitimde yeni değerler*. (Üçüncü Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.

- Patrinos, H. A. Ariasingan, D.L. (1997). Decentralization of education, directions in development. Washington, DC: The World Bank Publications. <http://unescoibkk.org> adresinden 05 Mayıs 2009’da alınmıştır.
- Peker, Ö. (1994). *Yönetici eğitimi*. Ankara: TODAİE Yayınları
- Peker, Ö. (1995). Eğitimin yerelleşmesi ya da özerkleşmesi. Ankara: *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 28, Sayı:3.
- Peker, Ö. (1996). Toplam kalite yönetimi ve kamu hizmetinde kalite. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*. Ankara: TODAİE Yayını, 6:43-57.
- SAĞLAM, M. (1999). *Avrupa ülkelerinin eğitim sistemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Sorguç, B. (1995). *Cumhuriyetin 70. yılında Milli Eğitim Bakanlığı*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Sözer, E. (1997). *Üç Avrupa ülkesinde eğitim. Almanya Fransa İngiltere eğitim sistemleri*. Eskişehir: Üniversitesi Yayınları.
- Şişman, M. Turan, S. (2003). Eğitimde Yerelleşme ve Demokratikleşme Çabaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Bahar 2003. Sayı 34:300-315. Ankara
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Şişman, M. (2005). *Öğretmenlik mesleğine giriş*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Tamer, M. (2003). *İl özel idaresi*. Ankara: Tamer Matbaacılık.
- Taşdemir, M. (2005). *Eğitimde planlama ve değerlendirme*. Ankara: Ocak Yayınları
- Taymaz, H. (2003). *Okul yönetimi*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- T. C. Milli Eğitim Bakanlığı. (2001). *2002 yılı başında milli eğitim*. Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma Planlama Ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı
- Tortop, N. (1999). *Mahalli idareler*. Ankara: Yargı Yayınları.

- Turan, K. (2005). Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde Türk Alman Eğitim Sistemlerinin Karşılaştırılarak Değerlendirilmesi. *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı 167
- Turgut, H. (2005) Fransız eğitim sistemi. F. Akarsu. (Editör). *Ülkeler ve eğitim sistemleri karşılaştırmalı yazıları*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Türkiye Kamu-Sen'in Görüşleri (II). (2004)  
<http://www.kamusen.org.tr/kitap%5Cgorus2.pdf> adresinden 18 Ekim 2009'da alınmıştır.
- Türkoğlu, A. (1998). *Karşılaştırmalı eğitim*. Adana: Baki Kitabevi.
- Türkoğlu, R. (2004). Eğitimde yerelleşme sorununa kamu yönetimi temel kanunu tasarısı ve yerel yönetim yasa tasarısının getirdiği çözümler konusunda yerel yöneticilerin görüşleri. Malatya: İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi. Cilt 5. Sayı 8. 2004-Güz.
- Uçar, R. Uçar, H. İ. *Japon eğitim sistemi üzerine bir inceleme: Çeşitli açılardan Türk eğitim sistemi ile karşılaştırma*. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Elektronik Eğitim Fakültesi Dergisi cilt:1 sayı:1 <http://efdergi.yyu.edu.tr> adresinden 25 Eylül 2009'da alınmıştır.
- Uluslar Arası Eğitim Enformasyon Merkezi. (1989). *Bugünkü Japonya*. Ankara: Japonya Büyük Elçiliği.
- Uysal, M. (2003). *Eğitimde demokratikleşme*. Eğitim-Sen Eğitim Yönetimi ve Üniversitelerde Demokratik Yapılanma Sempozyumunda sunuldu. Ankara.
- Ültanır, G. (2000). *Karşılaştırmalı eğitim bilimi kuram ve teknikler*. Ankara: Eylül Kitap ve Yayınevi.
- Ünal, S. Çolak, E. (2003). AB Ülkelerinde Portekiz ve İspanya Eğitim Sistemlerinin İncelenmesi ve Türk Eğitim Sistemi İle Karşılaştırılması. *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı: 167. Yaz: 2005. Sayfa: 83-91.
- Ünal, S. (2000). Okulda insan kaynakları yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:146. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/146/unal.htm> adresinden 19 Eylül 2009'da alınmıştır.
- Varış, F. (1995). *Eğitim bilimine giriş*. Ankara: Alkım Kitapçılık
- Varlık, Ü. Altunbaş, D. Palabıyık, H. Görün, M. Gümüş, M. (2004). Kamu yönetimi ve yerel yönetimler gündemi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. Sayı:1 cilt: 2 yıl: 2004 sayfa: 25-31
- Yalçın, A. S. (2002). *Personel yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Yaşamış, F.D. (1996). *Belediye yönetimi*. Ankara: Zirve Ofset.
- Yeşilyaprak, B. (2003). *Eğitimde rehberlik hizmetleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Yıldırım, T. (2002). *Türkiye'nin idari teşkilatı*. İstanbul: Alkım Yayınevi.
- Yıldız, K. (1997). Eğitim ekonomi ilişkisi ve eğitimin ekonomik faydaları. Y. Kaya ve N. Akgül. (Editörler). *Eğitim Planlaması ve Ekonomisi Üzerine Seçme Yazılar*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi No:
- Zengin, E. (1999). *Yerel yönetimlerde özelleştirme*. Konya: Mimoza Yayınları.
- 2009-2010 Öğretim Yılı İstatistikleri.(2009). Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü
- Winkler, D. 2005. Decentralization in education. *EQ Review*. Vol.3. No:4  
<http://www.EQUIP123.net> adresinden 13 Mayıs 2009'da alınmıştır.
- 1992 Tarih 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun.  
[www.meb.gov.tr](http://www.meb.gov.tr)  
[www.ankara.meb.gov.tr](http://www.ankara.meb.gov.tr)

## EKLER

1. VERİ TOPLAMA ARACI
2. ÖLÇEĞE YÖNELİK GÜVENİRLİK KATSAYILARI VE FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI

## EK-1 ANKET FORMU

### GENEL AÇIKLAMA

Bu çalışma lise müdürlerinin eğitim yönetiminde yerleşme ile ilgili görüşlerini saptamak ve bazı değişkenlere göre görüşlerindeki farklılıkları ortaya çıkarmak için yapılmaktadır. Bu amaçla eğitim yönetiminin yerleşmesi ile ilgili önermelerden oluşan bir anket hazırlanmıştır. Anket kişisel bilgileriniz ve eğitim yönetiminde yerleşme ile ilgili önermeler olmak üzere iki bölümden oluşmuştur. Çalışmadan elde edilen veriler yüksek lisans tezi haline getirilecek ve sadece bilimsel araştırmalar için kullanılacaktır. Tüm maddeleri açıklamalar doğrultusunda dikkatli ve içtenlikle cevaplandırmanız araştırmanın amacına ulaşmasına büyük katkı sağlayacaktır.

Verdiğiniz bilgiler araştırmanın amacı dışında başka hiçbir yerde kullanılmayacaktır. Anketlere isminizi yazmanıza gerek yoktur.

İlgi ve katılımlarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Nurcan Korkmaz  
Gazi Üniv. Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Yüksek Lisans Öğrencisi  
E mail: nurcankorkmaz@gmail.com

### BÖLÜM 1

#### AÇIKLAMA

Lütfen aşağıdaki sorulara ilgili seçeneklerden, durumunuza uygun olanın içine ( X ) işareti koyunuz, boş kısımları doldurunuz.

#### KİŞİSEL BİLGİLERİNİZ

1. Cinsiyetiniz : ☐ Kadın ☐ Erkek

2. Kıdeminiz: ..... yıl

3. Görev Yaptığınız Okul Türü: ☐ Resmi ☐ Özel

4. Eğitim Durumunuz

1. ☐ Yüksek okul      2. ☐ Fakülte

3. ☐ Yüksek Lisans      4. ☐ Doktora

5. ☐ Diğer ( yazınız ) .....

| BÖLÜM 2<br>EĞİTİM YÖNETİMİNDE YERELLEŞME İLE İLGİLİ GÖRÜŞLER<br>Aşağıdaki maddeleri lütfen katılma düzeyinize göre (X) işareti ile işaretleyiniz. | Hiç katılmıyorum | Az katılmıyorum | Orta düzeyde katılmıyorum. | Çok katılmıyorum | Tamamen katılmıyorum |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------|----------------------------|------------------|----------------------|
|                                                                                                                                                   |                  |                 |                            |                  |                      |
| 1. Eğitim uygulamalarında merkez teşkilatının iş yükü azalabilir.                                                                                 |                  |                 |                            |                  |                      |
| 2. Eğitim için yerel imkânlardan daha etkili yararlanılabilir.                                                                                    |                  |                 |                            |                  |                      |
| 3. Kırtasiyecilik ve bürokratik işlemler azalabilir.                                                                                              |                  |                 |                            |                  |                      |
| 4. Sorunların daha çabuk ve kolay çözülmesi sağlanabilir.                                                                                         |                  |                 |                            |                  |                      |
| 5. Eğitim uygulamalarının denetimi kolaylaşabilir.                                                                                                |                  |                 |                            |                  |                      |
| 6. Kurumlar arası eşgüdüm daha etkili ve hızlı sağlanabilir.                                                                                      |                  |                 |                            |                  |                      |
| 7. Eğitim bölgeleri arasında gelişecek olumlu rekabet eğitim öğretimin daha kaliteli olmasını sağlayabilir                                        |                  |                 |                            |                  |                      |
| 8. Toplumun önder ve girişken kişilerinden eğitimin geliştirilmesi sürecinde daha etkili yararlanılabilir.                                        |                  |                 |                            |                  |                      |
| 9. Eğitim yönetiminde yerelleşme farklı grupların bütünleşmesini sağlayabilir.                                                                    |                  |                 |                            |                  |                      |
| 10. Yerel düzeyde, eğitim bölgeleri düzeyinde ve okullarda ulusal eğitim hedeflerinin dışına çıkılabilir.                                         |                  |                 |                            |                  |                      |
| 11. Eğitim yönetiminde yerelleşme merkezi politikaların izlenmesini zorlaştırabilir.                                                              |                  |                 |                            |                  |                      |
| 12. Eğitim yönetimi sisteminde yeni bir emir komuta zincirinin oluşması olumsuz sonuçlar doğurabilir.                                             |                  |                 |                            |                  |                      |
| 13. Eğitim yönetiminde yerelleşme çok pahalı bir uygulama olabilir.                                                                               |                  |                 |                            |                  |                      |
| 14. Yerel birimlerin gelir ve gelişmişlik düzeylerine bağlı olarak eğitimde eşitsizlikler ortaya çıkabilir.                                       |                  |                 |                            |                  |                      |
| 15. Eğitim yönetiminde yerelleşme bölgesel farklılıkları artırabilir.                                                                             |                  |                 |                            |                  |                      |
| 16. Eğitim yönetiminde yerelleşme küçük çıkar gruplarının etkinliğini artırabilir.                                                                |                  |                 |                            |                  |                      |
| 17. Eğitim yönetiminde yerelleşme, yönetim sürecinde tarafsızlığı sağlama konusunda bir sakınca yaratabilir.                                      |                  |                 |                            |                  |                      |
| 18. Nitelikli personel eksikliği yerinden yönetim sürecinin uygulanmasını zorlaştırabilir.                                                        |                  |                 |                            |                  |                      |
| 19. İhtiyaç sayısı kadar eğitim personeli alınarak personel fazlalığı engellenebilir.                                                             |                  |                 |                            |                  |                      |
| 20. Eğitimin aksaması engellenebilir.                                                                                                             |                  |                 |                            |                  |                      |
| 21. Eğitim personelinin ihtiyaçları daha kısa sürede karşılanabilir.                                                                              |                  |                 |                            |                  |                      |
| 22. Personelin denetimi ve teftişi daha etkili ve verimli bir biçimde sağlanabilir.                                                               |                  |                 |                            |                  |                      |
| 23. Eğitim personeli yerinde kullanılabilir.                                                                                                      |                  |                 |                            |                  |                      |
| 24. Eğitim personeli etkili kullanılabilir.                                                                                                       |                  |                 |                            |                  |                      |
| 25. Eğitim bölgeleri düzeyinde tespit edilen okul çağına gelen öğrenciler daha uygun olarak eğitim birimlerine yerleştirilebilir.                 |                  |                 |                            |                  |                      |
| 26. Öğrencilerin barınma, yiyecek ve çalışma ihtiyaçları daha kolay sağlanabilir.                                                                 |                  |                 |                            |                  |                      |
| 27. Öğrenci başarısını artırıcı çalışmalar daha etkili bir şekilde yürütülebilir.                                                                 |                  |                 |                            |                  |                      |
| 28. Öğrencinin okula devamı daha etkili bir şekilde sağlanabilir.                                                                                 |                  |                 |                            |                  |                      |
| 29. Öğrenci ile ilgili disiplin sorunlarına yerinde ve zamanında müdahale edilebilir.                                                             |                  |                 |                            |                  |                      |
| 30. Eğitim bölgeleri düzeyinde program oluşturma ve geliştirme komisyonları kurulabilir.                                                          |                  |                 |                            |                  |                      |
| 31. Ulusal hedefler doğrultusunda yerel düzeye uygun program hazırlanabilir.                                                                      |                  |                 |                            |                  |                      |
| 32. Öğrenimin kolaylığı için daha elverişli bir ortam sağlanabilir.                                                                               |                  |                 |                            |                  |                      |
| 33. Eğitimin süresi yerel düzeylerde belirlenerek eğitimin çeşitli nedenlerle aksaması                                                            |                  |                 |                            |                  |                      |

|                                                                                                                  |  |  |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| engellenebilir.                                                                                                  |  |  |  |  |  |
| 34. Eğitim programlarına ilişkin toplanan veriler etkili bir şekilde kullanılabilir.                             |  |  |  |  |  |
| 35. Eğitim araç-gereçlerinin temin edilmesinde yerel kaynaklar kullanılabilir.                                   |  |  |  |  |  |
| 36. Eğitim araç-gereçlerinin bakım ve onarımı kolaylaşabilir.                                                    |  |  |  |  |  |
| 37. Okul koruma derneklerinin verimliliği artabilir.                                                             |  |  |  |  |  |
| 38. Eğitim ihtiyacına uygun fiziksel koşulların gerçekleştirilmesi sağlanabilir.                                 |  |  |  |  |  |
| 39. Okul çevre ilişkilerinin daha etkili bir şekilde kurulabilmesi için halkın katılımı daha kolay sağlanabilir. |  |  |  |  |  |
| 40. Bütçeleme işlemleri okul bütçesi, ilçe bütçesi ve il bütçesi olarak basamaklandırılabilir.                   |  |  |  |  |  |
| 41. Bütçeleme işlemleri için ayrı denetim komisyonları oluşturulabilir.                                          |  |  |  |  |  |
| 42. Eğitime yerel düzeyde ayrılan kaynaklar artabilir.                                                           |  |  |  |  |  |
| 43. Eğitim için işletmeler kurulabilir.                                                                          |  |  |  |  |  |
| 44. Eğitime ayrılan kaynaklar okulun öncelikleri doğrultusunda daha etkin ve verimli olarak kullanılabilir.      |  |  |  |  |  |
| 45. Genel bütçeden pay ayrılarak kaynakların okullar arasında eşit bir şekilde dağıtımı yapılabilir.             |  |  |  |  |  |
| 46. Bütçenin uygulanmasında daha etkili denetim sağlanarak savurganlık önlenabilir.                              |  |  |  |  |  |

## EK-2

| <b>Reliability</b>    |                               |                                  |                                      |                                     |
|-----------------------|-------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| Item-Total Statistics |                               |                                  |                                      |                                     |
|                       | Scale Mean<br>if Item Deleted | Scale Variance<br>if Item Delete | Corrected Item<br>-Total Correlation | Cronbach's Alpha<br>if Item Deleted |
| s1                    | 191,6346                      | 120,197                          | ,423                                 | ,850                                |
| s2                    | 191,6538                      | 119,682                          | ,579                                 | ,848                                |
| s3                    | 191,5000                      | 120,569                          | ,499                                 | ,850                                |
| s4                    | 191,6731                      | 118,930                          | ,467                                 | ,849                                |
| s5                    | 191,6154                      | 118,045                          | ,495                                 | ,848                                |
| s6                    | 191,7308                      | 117,063                          | ,503                                 | ,848                                |
| s7                    | 191,5769                      | 118,916                          | ,524                                 | ,848                                |
| s8                    | 191,5962                      | 121,540                          | ,337                                 | ,852                                |
| s9                    | 191,6538                      | 118,270                          | ,464                                 | ,849                                |
| s10                   | 191,5577                      | 124,487                          | ,141                                 | ,857                                |
| s11                   | 191,5192                      | 121,980                          | ,288                                 | ,853                                |
| s12                   | 191,4038                      | 121,344                          | ,265                                 | ,854                                |
| s13                   | 191,4615                      | 122,724                          | ,254                                 | ,854                                |
| s14                   | 191,5385                      | 121,391                          | ,316                                 | ,853                                |
| s15                   | 191,3077                      | 124,256                          | ,152                                 | ,856                                |
| s16                   | 191,3269                      | 122,617                          | ,280                                 | ,853                                |
| s17                   | 191,4423                      | 124,291                          | ,208                                 | ,855                                |
| s18                   | 191,2885                      | 123,268                          | ,278                                 | ,853                                |
| s19                   | 191,3269                      | 122,342                          | ,333                                 | ,852                                |
| s20                   | 191,4231                      | 124,955                          | ,166                                 | ,855                                |
| s21                   | 191,4423                      | 123,977                          | ,250                                 | ,854                                |
| s22                   | 191,4615                      | 121,900                          | ,357                                 | ,852                                |
| s23                   | 191,4808                      | 121,862                          | ,366                                 | ,852                                |
| s24                   | 191,3077                      | 123,472                          | ,306                                 | ,853                                |
| s25                   | 191,2308                      | 122,181                          | ,379                                 | ,852                                |
| s26                   | 191,2885                      | 127,739                          | -,058                                | ,859                                |
| s27                   | 191,2500                      | 125,093                          | ,138                                 | ,856                                |
| s28                   | 191,3462                      | 124,035                          | ,177                                 | ,856                                |
| s29                   | 191,4038                      | 124,794                          | ,151                                 | ,856                                |
| s30                   | 191,3269                      | 124,381                          | ,173                                 | ,856                                |
| s31                   | 191,4231                      | 123,425                          | ,239                                 | ,854                                |
| s32                   | 191,4423                      | 122,644                          | ,298                                 | ,853                                |
| s33                   | 191,4615                      | 120,449                          | ,439                                 | ,850                                |
| s34                   | 191,4615                      | 123,038                          | ,260                                 | ,854                                |
| s35                   | 191,4423                      | 121,153                          | ,405                                 | ,851                                |
| s36                   | 191,3269                      | 121,479                          | ,357                                 | ,852                                |
| s37                   | 191,4038                      | 123,814                          | ,209                                 | ,855                                |
| s38                   | 191,4038                      | 123,736                          | ,243                                 | ,854                                |
| s39                   | 191,3846                      | 122,633                          | ,370                                 | ,852                                |
| s40                   | 191,2115                      | 125,817                          | ,091                                 | ,857                                |
| s41                   | 191,2308                      | 123,083                          | ,287                                 | ,853                                |
| s42                   | 191,2308                      | 124,103                          | ,197                                 | ,855                                |
| s43                   | 191,1923                      | 122,394                          | ,287                                 | ,853                                |
| s44                   | 191,3269                      | 120,420                          | ,410                                 | ,851                                |
| s45                   | 191,2885                      | 119,150                          | ,488                                 | ,849                                |
| s46                   | 191,2885                      | 119,307                          | ,478                                 | ,849                                |

## Factor Analysis

### Communalities

|     | Initial | Extraction |
|-----|---------|------------|
| s1  | 1,000   | ,594       |
| s2  | 1,000   | ,673       |
| s3  | 1,000   | ,670       |
| s4  | 1,000   | ,554       |
| s5  | 1,000   | ,601       |
| s6  | 1,000   | ,739       |
| s7  | 1,000   | ,612       |
| s8  | 1,000   | ,557       |
| s9  | 1,000   | ,732       |
| s10 | 1,000   | ,666       |
| s11 | 1,000   | ,735       |
| s12 | 1,000   | ,734       |
| s13 | 1,000   | ,616       |
| s14 | 1,000   | ,512       |
| s15 | 1,000   | ,597       |
| s16 | 1,000   | ,509       |
| s17 | 1,000   | ,402       |
| s18 | 1,000   | ,307       |
| s19 | 1,000   | ,632       |
| s20 | 1,000   | ,665       |
| s21 | 1,000   | ,514       |
| s22 | 1,000   | ,343       |
| s23 | 1,000   | ,591       |
| s24 | 1,000   | ,669       |
| s25 | 1,000   | ,593       |
| s26 | 1,000   | ,622       |
| s27 | 1,000   | ,698       |
| s28 | 1,000   | ,650       |
| s29 | 1,000   | ,676       |
| s30 | 1,000   | ,638       |
| s31 | 1,000   | ,700       |
| s32 | 1,000   | ,688       |
| s33 | 1,000   | ,607       |
| s34 | 1,000   | ,443       |
| s35 | 1,000   | ,553       |
| s36 | 1,000   | ,628       |
| s37 | 1,000   | ,629       |
| s38 | 1,000   | ,635       |
| s39 | 1,000   | ,480       |
| s40 | 1,000   | ,674       |
| s41 | 1,000   | ,775       |
| s42 | 1,000   | ,444       |
| s43 | 1,000   | ,421       |
| s44 | 1,000   | ,502       |
| s45 | 1,000   | ,465       |
| s46 | 1,000   | ,460       |

Extraction Method: Principal Component Analysis.